TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften

Institut für Sprach- und Literaturwissenschaft



Magisterarbeit

Sprachstandardisierung in Call Centern

vorgelegt von:

Anna Lewinska Matrikelnummer: 1002803 Südliche Ringstrasse 178 63225 Langen 18. Fachsemester

Betreuer: Prof. Dr. Nina Janich Oktober 2005

<u>Inhaltsverzeichnis</u>

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Sprachstandardisierung	3
2.1 Begriffsbestimmung 2.2 Sprachstandardisierung und -rationalisierung in der Wirtschaft 2.3 Kommunikationsoptimierung	4
3. Die Organisationsform "Call Center"	9
3.1 Aufgaben und Typen von Call Centern	9 12 16
4.1 Einführung	19 22 24
5. Kommunikation in Call Centern	31
5.1 Maximen der Call Center Kommunikation. 5.2 Anforderungen der Kommunikationsarbeit. 5.2.1 Einführung. 5.2.2 Anforderungen des Kommunikationsmediums. 5.2.3 Evaluation des Kommunikationserfolgs. 5.2.4 Interessenkonflikte. 5.2.5 Rollenkonflikte. 5.2.6 Perspektivendivergenzen. 5.2.7 Emotionale und kognitive Dissonanzen. 5.3 Kommunikative Kompetenz. 5.4 Die Rolle der EDV. 5.5 Fazit.	33 34 36 37 38 40 41 45
6. Formen sprachlicher Qualifizierung in der Wirtschaft	
 6.1 Praktische Rhetorik 6.2 Inhalte und Konzeptionen der praktischen Rhetorik 6.3 Kommunikationstrainings 6.3 Normative Sprachvorgaben 6.5 Theoretische Grundlagen der praktischen Rhetorik 6.6 Fazit 	49 51 53 57
7. Gesprächsleitfäden als Instrumente zur Sprachstandardisierung	59
7.1 Funktionen von Gesprächsleitfäden	59

7.2 Aufbau und Inhalte von Gesprächsleitfäden	61
7.3 Elektronische Gesprächsleitfäden	63
7.4 Zur Problematik von Mündlichkeit und Schriftlichkeit	64
7.4 Positionen der Linguistik – Nutzen und Probleme von Skripts	66
8. Beispielanalyse: Gesprächsleitfäden	69
8.1 Vorgehensweise und Analysekategorien	69
8.2 Ergebnisse	
8.2.1 Kontext	
8.2.2 Gesprächsinhalte	
8.2.3 Layout und Konzeption	
8.2.4 Sprachstil	
8.2.5 Gesprächsorganisation	
8.2.6 Strategien	
8.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse	87
8.3 Bewertung der Gesprächsleitfäden	
8.3.1 Angemessenheit	88
8.3.2 Zweckfunktionalität	
8.4 Anforderungen an einen Leitfaden	93
9. Schlussfolgerung und Ausblick	95
Anhang	IV
Literaturverzeichnis	
LILGI ALUI VCI 4GIVIII II 3	V

Eidesstattliche Erklärung

<u>Abbildungsverzeichnis</u>

Abbildung 1: Perspektivendivergenzen in Reklamationsgesprächen	39
Abbildung 2: Elektronischer Gesprächsleitfaden	63

1. Einleitung

In wohl keiner wirtschaftlichen Tätigkeit spielt die Sprache eine derart große Rolle wie in der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Kunden. Eine falsche Wortwahl oder ein unpassender Tonfall können sich entscheidend auf das Image eines Unternehmens und somit auf das Vertrauen der Verbraucher auswirken. Neben dem Bereich öffentlicher Kommunikation, wie beispielsweise Werbung, gilt dies auch oder besonders für alle Formen der direkten, mündlichen Verständigung. In den letzten Jahren ist es daher vor allem bei größeren Unternehmen üblich geworden, die Aufgabe der persönlichen Kundenkommunikation zunehmend zu professionalisieren und an sogenannte Call Center zu übertragen.

Die Aufgaben der Beschäftigten bestehen hier weniger in der fachlichen Bearbeitung des Problems, welche meist an ganz anderer Stelle erfolgt, sondern vielmehr darin, professionell mit dem Kunden zu kommunizieren und ihn durch gezielten Einsatz bestimmter sprachlicher Mittel im Sinne des Unternehmens und entsprechend den jeweiligen Zielvorgaben zu beeinflussen. Zur schnellen Vermittlung der hierfür erforderlichen Gesprächskompetenz erfreuen sich zunehmend sogenannte Gesprächsleitfäden Formulierungshilfen großer Beliebtheit. Durch verbindliche Vorgabe von festen Formulierungen und sprachlichen Richtlinien können die kommunikativen Prozesse vorab optimiert und den Mitarbeitern das für die Arbeit erforderliche Wissen ohne großen Trainings- und Kostenaufwand bereitgestellt werden. Die auf diese Weise betriebene Standardisierung der Kommunikationsabläufe bildet ein Phänomen, welches in Organisationsformen, wie Call Centern, verstärkt zu finden ist.

In der Sprachwissenschaft wurde diese Entwicklung bislang nur geringfügig wahrgenommen. Konkrete Ausführungen zu diesem Thema finden sich lediglich bei Stephan Habscheid (2003, 2004), welcher sich eingehend mit den Hintergründen, Widersprüchen und Problemen von Sprache und Rationalisierung auseinandersetzt. Mit Teilaspekten von Sprachstandardisierung, wie beispielsweise Formen und Problemen der Wirtschaftskommunikation sowie der praktischen Rhetorik, befassen sich unter anderem Gisela Brünner (2000) und Gerd Antos (1992, 1996). Zwar enthalten

einige der Arbeiten auch Beispielanalysen, jedoch existieren bislang keine umfassenden, empirisch fundierten Untersuchungen oder Darstellungen von Erscheinungsformen und Auswirkungen von Sprachstandardisierung in der Wirtschaft. Wichtige Gründe hierfür liegen zum einen in der häufig betriebenen Abschottung von Wirtschaftsunternehmen gegenüber der Außenwelt sowie dem daraus resultierenden Mangel an empirischem Datenmaterial, zum anderen in dem oftmals gespaltenen Verhältnis der Linguistik gegenüber allen Formen von ökonomisch bedingter Sprachkontrolle und –regulierung.

Das Ziel dieser Arbeit bildet die Darstellung und Beschreibung von Sprachstandardisierung in der Wirtschaftspraxis. Aufgrund des Mangels an authentischem Gesprächsmaterial aus der Praxis erfolgt die Auseinandersetzung mit diesem Thema vorwiegend mittels einer theoretischen Betrachtung der hierfür relevanten Faktoren. Zu diesen gehören der Einsatzkontext, die Erscheinungsformen sowie die Gestaltung solcher Maßnahmen und Instrumente. Davon ausgehend sollen abschließend Schlussfolgerungen hinsichtlich der Eignung und Berechtigung derartiger Bestrebungen gezogen sowie weiterführende Fragestellungen aufgezeigt werden.

Zu Beginn der Untersuchung soll der Begriff der Sprachstandardisierung zunächst allgemein in seiner Bedeutung und seinen Realisierungsformen in der Praxis abgegrenzt werden. Der daran anschließende erste Teil der Arbeit befasst sich ausschließlich mit dem Gebiet der Call Center Kommunikation. Neben einer Beschreibung der institutionellen Rahmenbedingungen sowie der kommunikativen Anforderungen in der Praxis soll die Gesprächsform der Call Center Kommunikation hier auch aus linguistischer Perspektive definiert sowie ein eigener auf das Thema dieser Arbeit abgestimmter Differenzierungsansatz vorgestellt werden.

Der zweite Teil der Arbeit konzentriert sich auf konkrete Erscheinungsformen, Inhalte und Grundlagen von Sprachstandardisierung in der Wirtschaft, speziell das Gebiet der praktischen Rhetorik. Hier sollen, neben den für Sprachstandardisierung charakteristischen präskriptiven Normen und Regeln auch weitere Formen sprachlicher Qualifizierung, wie Kommunikationstrainings vorgestellt werden.

Gesprächsleitfäden stellen dabei einen Bestandteil praktischer Rhetorik und eines der wichtigsten Instrumente zur Sprachstandardisierung in der Wirtschaft dar. Zum Abschluss dieses Themengebiets sollen daher eine theoretische Auseinandersetzung mit diesem Instrument sowie eine umfassende Beispielanalyse und Bewertung zweier authentischer Exemplare vorgenommen werden.

Im Rahmen einer abschließenden Schlussfolgerung sollen die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst, weiterführende Fragestellungen aufgeworfen sowie ein Ausblick hinsichtlich der Zukunft sprachlicher Standardisierung in der Wirtschaft versucht werden.

2. Sprachstandardisierung

2.1 Begriffsbestimmung

Unter Standardisierung wird in der Betriebswirtschaftslehre die Vereinheitlichung von Erzeugnissen beziehungsweise von Prozessen auf der Grundlage bestimmter Regeln oder Normen verstanden. Die Zielsetzung solcher Bestrebungen besteht in einer Verbesserung der ökonomischen Effizienz.¹

In Zusammenhang mit Sprache spielt der Begriff der Standardisierung bislang vorwiegend in den Anwendungsbereichen der Computerlinguistik, speziell der Mensch/Maschine-Kommunikation, sowie der technischen Dokumentation eine Rolle. Standardisierte Sprache zeichnet sich hier allgemein durch die Vorherrschen einer konsistenten Terminologie, die Einheitlichkeit von Stil, Formulierungen und Gestaltung, den Verzicht auf kulturspezifische und individuelle Informationen sowie einen durch Regeln beschränkten und variationsarmen Wortschatz und Satzbau aus. Der Zweck solcher Maßnahmen besteht hauptsächlich in der Wiederverwendbarkeit bereits vorhandener Textbausteine, der Aufwandsminimierung und Zeitersparnis bei Textproduktion

¹ Vgl. Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 21, 1993, S. 79

und –rezeption sowie in einer unternehmens- oder branchenübergreifenden Verständnissicherung durch eine konsistente Terminologie.²

Standardisierungsprozesse können je nach Bedarf auf allen Textebenen ansetzen, sich vom Layout der Texte bis hin zu einzelnen Formulierungen oder Termini erstrecken. Die Basis für jede Form sprachlicher Standardisierung bildet dabei ein vorab erstelltes Regelwerk, welches sprachliche Alternativen einschränkt und verbindliche Richtlinien abgibt.³

Susanne Göpferich bezeichnet solche stark reglementierten Sprachformen als "kontrollierte Sprachen", welche nur eine Teilmenge der sogenannten natürlichen Sprachen enthalten. Diese können sowohl auf bestimmte Branchen oder Fachbereiche beschränkt, aber auch übergreifend genutzt werden. Als Beispiel für "kontrollierte Sprachen" nennt Göpferich unter anderem das Simplified English der Luft- und Raumfahrtorganisation AECMA. Fach- oder unternehmensübergreifende Standardisierungsprozesse schlagen sich beispielsweise in allgemein verbindlichen DIN-Normen, wie den Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung (DIN 5008) nieder.⁴

weiteren Verlauf dieser Arbeit soll unter dem Begriff Im der Sprachstandardisierung allgemein die externe Kontrolle, Beeinflussung und Kommunikationsabläufen Vereinheitlichung und sprachlichen von Ausdrucksformen auf der Grundlage bestimmter Regeln verstanden werden.

2.2 Sprachstandardisierung und -rationalisierung in der Wirtschaft

In Wirtschaftsunternehmen bildet Sprachstandardisierung in erster Linie einen Bestandteil unternehmerischer Rationalisierungsbestrebungen. In diesem Zusammenhang fungiert sie vordergründig als Mittel zur Steuerung und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens im Sinne von ökonomischen Zielsetzungen, wie konsistenten Effizienz, einer Außendarstellung sowie der Qualitätssicherung. Die bereits angesprochene Hilfsund Qualifizierungsfunktion solcher Maßnahmen lässt sich, nach Stephan

⁴ Vgl. Göpferich, Susanne, 2004, S. 460 f.

² Vgl. Göpferich, Susanne, 2004, S. 457-459

³ Vgl. Göpferich, Susanne, 2004, S. 460

Habscheid, in diesem Zusammenhang als nur von untergeordneter Bedeutung, sozusagen als Nebeneffekt betrachten.⁵

Der Begriff der Effizienz spielt im Rahmen von Rationalisierung und Standardisierung in der Wirtschaft eine herausragende Rolle, weshalb dieser im Folgenden zunächst näher bestimmt sowie von dem oftmals in ähnlichem Sinne verwendeten Begriff der Effektivität abgegrenzt werden soll.

Handlungen gelten dann als effektiv, wenn hierdurch, unabhängig vom Aufwand, das angestrebte Ergebnis erreicht wird. Effizienz liegt hingegen vor, wenn ein möglichst großes Ergebnis bei einem konstanten Aufwand (Ergebniseffizienz) oder ein bestimmtes Ergebnis bei möglichst geringem Aufwand erzielt wird (Aufwandseffizienz).⁶ Im Bereich der professionellen Kommunikation kann sich Aufwand dabei sowohl auf die Dauer des Gesprächs auf die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen Sprachliche Standardisierung gilt in beiden Fällen als Mittel zur kommunikativen Aufwandsminimierung.

In der Vergangenheit waren Standardisierungsmaßnahmen vorrangig auf die Arbeitsabläufe in Industriebetrieben ausgerichtet und durch folgende, auf dem Konzept des Taylorismus basierende Prinzipien und Zielsetzungen geprägt.

"...Zerlegung komplexer Tätigkeiten in Serien, [...] detaillierte Planung und zeitliche Berechnung der einzelnen, auf Wiederholung angelegten Verhaltensmuster, Implementierung dieser Verhaltensmuster durch alltägliche Sozialisation, formale Instruktion und Training, Sicherung des erwarteten Verhaltens durch Anweisung und Anreiz, Prüfung und Kontrolle, Reduzierung von Entscheidungsspielräumen, von Reichweite und Variabilität des Verhaltens, Automatisierung von Teiltätigkeiten und die Anbindung menschlicher Arbeitsroutinen an medientechnischen Systeme."7

Aufgrund der daraus resultierenden Effizienzgewinne einerseits und der steigenden Bedeutung von Kommunikation für den Leistungserstellungsprozess andererseits, wird in den letzten Jahren zunehmend versucht, derartige Rationalisierungskonzepte auch auf Dienstleistungstätigkeiten zu übertragen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Leistungserstellung oder

Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 209
 Vgl. Roelcke, Thorsten, 2002, S. 19-21

⁷ Habscheid, Stephan, 2003, S. 209 f.

Wertschöpfung des Unternehmens hier in erster Linie durch oder in Abhängigkeit von der zwischenmenschlichen Interaktion erfolgt, weshalb der Rationalisierungsprozess auch an dieser Stelle ansetzen muss. Dabei lassen Rationalisierungsstrategien sich verschiedene unterscheiden: Reduktion von persönlicher zugunsten von maschineller Kommunikation, beispielsweise durch den Einsatz von Sprachcomputern; der völlige Verzicht auf Kommunikation durch Entwicklung von Selbstbedienungsfunktionen sowie die Standardisierung von Kommunikation durch verbindliche Festlegung und Kontrolle von Ablaufmustern und sprachlichen Ausdrucksformen.⁸

Letzteres wird bereits seit Jahrzehnten erfolgreich in Verbindung mit schriftlichen Formen interner und externer Unternehmenskommunikation, wie Kundenbriefen, Firmenzeitschriften oder Stellenanzeigen betrieben. Mittels der Einheitlichkeit der äußeren Gestaltung und des Sprachstils, der wiederholten Formulierungen Verwendung spezieller sowie der Kreierung unternehmensindividueller Einleitungs- oder Grußformeln soll über das Ziel der Effizienz hinaus, auch eine bestimmte, einheitliche Unternehmensidentität, die Corporate Identity, vermittelt werden. Obwohl auch mündliche, speziell dialogische Kommunikation hier eine große Rolle spielt, gestaltet sich die Umsetzung solcher Maßnahmen in diesem Fall um einiges problematischer.⁹ Stephan Habscheid geht in seiner Arbeit von einer lediglich partiellen Vereinbarkeit von Rationalisierung und Sprache beziehungsweise Interaktion aus, da derartige Bestrebungen von vier wesentlichen Faktoren behindert werden. 10

Der Rationalisierungsprozess konzentriert sich hier in erster Linie auf das menschliche Verhalten, bildet also einen Versuch auch das Denken, Fühlen und Wollen der Mitarbeiter zu beeinflussen. Angesichts des nur schwer zugänglichen und begrenzt kontrollierbaren Innenlebens der Beschäftigten, stoßen Rationalisierungsbestrebungen hier an ihre natürlichen Grenzen, welche Habscheid auch als den "Eigensinn" der Mitarbeiter beschreibt. 11

Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 210
 Vgl. Fiehler, Reinhard / Becker-Mrotzek, Michael, 2002, S. 7 f.

¹⁰ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S.223

¹¹ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 211

- Ein wesentliches Ziel von Dienstleistungsarbeit bildet, neben der Erfüllung der primären Aufgabenstellungen, die Kundenzufriedenheit. Diese konstituiert sich in erster Linie auf der Beziehungsebene der Kommunikation und ist somit unter anderem vom individuellen Zuschnitt der Interaktion sowie einem sozial angemessenen und authentischen Verhalten der Mitarbeiter abhängig. Wie im weiteren Verlauf der Arbeit noch gezeigt wird, lassen sich solche Anforderungen jedoch nur eingeschränkt mit den Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen Neben einer daraus resultierenden Minderung Interaktionsqualität besteht hier auch das Problem der Akzeptanz seitens der Kunden. Während standardisierte Ausdrucksformen im Rahmen schriftlicher Kommunikation, beispielsweise bei Serienbriefen, seitens der Rezipienten noch weitgehend toleriert werden, kann sich eine allzu offensichtliche Inszenierung mündlicher Interaktion belastend auf das Vertrauensverhältnis und die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen auswirken. 12
- Der Erfolg von Rationalisierungsprozessen im Dienstleistungssektor hängt nicht allein von dem korrekten Verhalten der Mitarbeiter, sondern zu einem hohen Grad auch von der Kooperation des Kunden ab. Da dessen Verhaltensweisen, Erwartungen und Wünsche sich jedoch außerhalb des direkten Zugriffs der Unternehmens befinden, müssen diese über die Person des Mitarbeiters dahingehend gesteuert werden müssen, sich möglichst den normierten Bearbeitungsprozessen des Unternehmens anzupassen. Doch ist auch dies aufgrund des bereits angesprochenen Eigensinns von Individuen nur begrenzt möglich.¹³
- Rationalisierungsprozesse setzen allgemein eine größtmögliche Prognostizierbarkeit und Kontrollierbarkeit der jeweiligen Vorgänge und Abläufe voraus. Zwischenmenschliche Interaktionsprozesse zeichnen sich jedoch grundsätzlich durch einen nicht unerheblichen Anteil an Eigendynamik aus, wodurch sie selbst für die Teilnehmer nur begrenzt kontrollierbar und vorhersehbar werden.¹⁴

¹⁴ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 213

¹² Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 211

¹³ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, 213

Die hier genannten Faktoren spiegeln sich auch in der Kommunikationsarbeit wider und bedingen zusätzliche Anforderungen an die Mitarbeiter. In Zusammenhang mit den Erfordernissen der kommunikativen Praxis in Call Centern sollen diese noch einmal aufgegriffen werden.

2.3 Kommunikationsoptimierung

Der Begriff der Kommunikationsoptimierung ist untrennbar mit dem der Sprachstandardisierung verbunden. Optimierte Kommunikation kann gleichzeitig als Zweck und Gegenstand derartiger Bestrebungen betrachtet werden.

Optimierungsprozesse orientieren sich dabei stets an der jeweiligen Gesprächsfunktion, den damit verfolgten Zielen sowie der Effizienz beziehungsweise der Effektivität der hierzu erforderlichen kommunikativen Prozesse. 15 Dabei existieren verschiedene Sichtweisen bezüglich dessen, was unter Kommunikationsoptimierung zu verstehen ist.

Aus Sicht angewandten Gesprächsforschung besteht der Kommunikationsoptimierung vorrangig darin, zum einen bestimmte Muster und Regularitäten von zweckorientierter Kommunikation zu isolieren und anhand dieser optimale Möglichkeiten der Zielerreichung zu erarbeiten. Zum anderen sollen systematisch auftretende Kommunikationsstörungen und Verständigungsprobleme sowie deren Ursachen erkannt und anschließend entsprechende Lösungsmöglichkeiten präsentiert werden. Ausgangspunkt des Optimierungsprozesses ist dabei stets die Analyse authentischer Gespräche in der beruflichen Praxis. Die erarbeiteten Ergebnisse sind dabei grundsätzlich nicht pauschal, sondern nur in Bezug auf die jeweilige Kommunikationssituation und -aufgabe relevant. Auch werden hier keine präskriptiven Normen zur Bewältigung der Kommunikationsaufgaben, sondern eher Sensibilisierung für bestimmte Kommunikationsprobleme betrieben sowie optimale Verhaltensweisen ausgearbeitet. Der Optimierungsprozess setzt hier weniger auf der sprachlichen Ebene, sondern vielmehr indirekt an den Verhaltensweisen und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter an. 16

1 6

¹⁵ Vgl. Hartung, Martin, 2004, S. 307 f.

¹⁶ Vgl. Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther, 1994, S. 263-265

Eine weitere Form der Kommunikationsoptimierung durch eine mehr oder minder drastische Einschränkung sprachlicher Wahlund Reaktionsmöglichkeiten sowie durch rezeptartige Vorgaben wird von der Rhetorik betrieben. lm sogenannten praktischen Zentrum des Optimierungsprozesses stehen hier weniger die Fähigkeiten der Mitarbeiter oder deren Erscheinungsformen in der jeweiligen Situation, sondern vielmehr sprachliche Ausdrucksformen und Verhaltensweisen an sich. Im zweiten Teil dieser Arbeit sollen das Gebiet der praktischen Rhetorik sowie die damit verbundenen Bestrebungen, Kommunikation zu optimieren, umfassend vorgestellt werden.

3. Die Organisationsform "Call Center"

3.1 Aufgaben und Typen von Call Centern

In den letzten zehn Jahren haben Call Center als Instrument zur systematischen Organisation des Dialogs zwischen Kunden und Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen.¹⁷ Die Ursachen hierfür liegen vorwiegend in sich verändernden Marktbedingungen, insbesondere in der zunehmenden Notwendigkeit der Abgrenzung zur Konkurrenz durch eine umfassende Kundenbetreuung sowie in den steigenden Serviceanforderungen seitens der Kunden. Nahezu die gesamte Kundenkommunikation vieler Unternehmen wird heutzutage über Call Center abgewickelt. Sie stellen meist die einzige Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden und somit ein wichtiges Marketinginstrument zur Kundenbindung und -akquisition dar. 18

Die Entwicklung der modernen Call Center vollzog sich schrittweise ausgehend von den klassischen Telefonzentralen und Auskunftsdiensten. Aufgrund des technischen **Fortschritts** im Bereich der Telekommunikationsund Computertechnologie eine immer effizientere wurde und qualitativ hochwertigere Bearbeitung einer immer größeren Zahl von Anrufen und der entsprechenden Kundenanliegen möglich.¹⁹ Während zunächst vor allem

¹⁸ Vgl. Schmid Carsten / Jendro, Livia, 2001, S. 17

¹⁷ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 11

¹⁹ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 6

Großunternehmen mit starker Dienstleistungsorientierung, wie beispielsweise der Versandhandel oder die Versicherungsbranche dazu übergingen, Call Center einzurichten, verfügen heute zahlreiche Betriebe aller Branchen und Größen über dieses Mittel der Kundenkommunikation.²⁰

Die Einsatzgebiete von Call Centern sind vielfältig. Neben den klassischen Schwerpunkten, wie Telefonauskunft oder Bestellannahme, werden diese zunehmend auch für den Bereich des Vertriebs, für Konsumentenbefragungen oder für komplexe Serviceleistungen, wie den technischen Support oder die Rechtsberatung eingesetzt.²¹

Die Gründe für den verstärkten Einsatz des Mediums "Telefon" zu Lasten der früher üblichen face-to-face- oder schriftlicher Kommunikation sind vielfältig. Es sind sofortige Reaktionen sowohl seitens des Kunden als auch seitens des Mitarbeiters möglich, Telefonieren geht schnell und ist bequem, weder der Kunde noch der Mitarbeiter müssen sich hierzu von der Stelle bewegen. Telefongespräche sind vergleichsweise kostengünstig und der Kunde fühlt sich durch ein persönliches Gespräch meist aufgewertet und wichtiger als im Falle relativ anonymer schriftlicher Korrespondenz. Zu den Nachteilen telefonischer Kommunikation gehören eventuelle technische Störungen, eine schlechte eines Tonqualität oder die Gefahr unerwarteten Gesprächsabbruchs. Angesichts der zahlreichen Vorteile wiegen solche Schwächen für die Unternehmen jedoch nur relativ gering.²²

Auch wenn Call Center viele gemeinsame Kernmerkmale, wie beispielsweise die konsequente Dienstleistungsorientierung oder das hohe Niveau an integrierter Telekommunikations- und Computertechnologie aufweisen, sind sie als Organisationsform keineswegs einheitlich definierbar. Es existieren zahlreiche Call Center-Typen, welche sich hinsichtlich ihres Umfelds, der Organisationsgestaltung, der eingesetzten Technik, der Personalpolitik sowie ihrem Aufgabengebiet zum Teil gravierend unterscheiden. Verschiedene die Call-Center-Landschaft durch Typologien Ansätze, umfassende übersichtlicher zu machen, blieben bislang erfolglos.²³

²⁰ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 9

²³ Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 64 f.

²¹ Vgl. Halves, Jan-Peter, 2001, S. 23

²² Vgl. Geyer, Günther, 1988, S. 11-15

Grob lässt sich zunächst zwischen firmeneigenen Inhouse-Call Centern und sogenannten externen Dienstleistern differenzieren. Inhouse-Call Center bilden in der Regel eigene Abteilungen innerhalb des Unternehmens. Die hier dominierenden Tätigkeiten erfordern meist spezielle Fachkenntnisse seitens der Mitarbeiter und sind eng mit der Arbeit anderer Abteilungen verwoben.²⁴

Eine in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewinnende Branche bilden sogenannte Call Center-Dienstleister. Es handelt sich dabei um eigenständige Unternehmen, welche die komplette Kundenkommunikation für meist mehrere Unternehmen gleichzeitig abwickeln. Sie zeichnen sich durch ein breites, eher einfaches Aufgabenspektrum, stark standardisierte Arbeitsprozesse und gering qualifiziertes Personal aus. Die im Vergleich zu unternehmenseigenen Call Centern weitaus kostengünstigeren Dienstleister sind vor allem im Hinblick auf einfache Routinetätigkeiten, wie die Bestellannahme, einfache Buchungen, den Direktvertrieb sowie für mittelständische und kleinere Unternehmen attraktiv. Der Trend geht auch bei größeren Unternehmen zunehmend dahin, einfache Prozesse an sogenannte Universaldienstleister zu übertragen, während komplexe Serviceleistungen, welche einen hohen Grad an Fachwissen erfordern, meist im Unternehmen verbleiben.²⁵

Neben den beiden häufigsten Call Center Typen existieren noch zahlreiche Mischformen, wie beispielsweise auf bestimmte Fachgebiete spezialisierte Dienstleister oder zwar firmeneigene, aber geographisch und rechtlich ausgelagerte Call Center.²⁶

Das Tätigkeitsspektrum der Call Center lässt sich grob in Inbound- und Outboundbetrieb unterteilen. In der Inbound-Telefonie werden ausschließlich eingehende Anrufe angenommen und bearbeitet, im Outboundbetrieb werden die Kunden aktiv von den Agents angerufen, wie beispielsweise in den Bereichen des Direktverkaufs und der Marktforschung. Häufig werden beide Aufgabengebiete innerhalb eines Call Centers parallel betrieben. 27

Mit der fortschreitenden Veränderung der technischen Möglichkeiten verändert sich auch zunehmend die Aufgabenstellung der Call Center. Während der Schwerpunkt früher auf der rein telefonischen Kommunikation mit eventuell

Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 4
 Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 4

²⁶ Vgl. Helber, Stefan / Stolletz Raik, 2004, S. 58-60

²⁷ Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 4-6

anschließender Sachbearbeitung lag, ermöglicht die moderne Technologie heute eine starke Automatisierung vieler Routineprozesse und eine starke Einbindung der modernen Medien, wie Internet und Email. Die zukünftige Entwicklung geht von den klassischen Call Centern weg, hin zu sogenannten Communication Centern, welche mit Hilfe der modernen Technik auch komplexe Prozesse effizient abwickeln können und die komplette Kundenbeziehung des Unternehmens, einschließlich Fax, Email und Internet übernehmen können.²⁸

3.2 Die Organisationsgestaltung in Call Centern

Die Organisationsstruktur eines Wirtschaftsunternehmens lässt sich in die Aufbau- und Ablauforganisation untergliedern. Ersteres bezieht sich dabei auf die hierarchischen Strukturen innerhalb des Unternehmens, letzteres auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse. Call Center Betriebe weisen in Bezug auf beide Bereiche Besonderheiten auf, durch welche sie sich von anderen Wirtschaftszweigen abgrenzen. Die im Folgenden dargestellten Organisationsmerkmale sind insbesondere für externe Dienstleister, den heute am weitesten verbreiteten Call Center Typ, charakteristisch.

In den meisten Call Center - Betrieben dominiert eine straffe hierarchische Organisation. Die Führung der einzelnen Teams erfolgt durch Teamleiter oder Supervisoren, welche unter anderem für die Steuerung der Arbeitsprozesse, die Personaleinteilung sowie die Qualifizierung, Motivation und Kontrolle des Personals zuständig sind. Den Teamleitern übergeordnet ist die Abteilungsleitung oder das Management, welches die operative Planung, die Akquise sowie die Qualitätskontrolle des gesamten Betriebes übernimmt.²⁹

Typisch ist die Zusammenfassung der Mitarbeiter (Call Center Agenten) in Teams, also in eigene Verwaltungseinheiten mit einem homogenen Aufgabenspektrum und ähnlichen Qualifikationsanforderungen. Die Tätigkeitsbereiche eines Call Centers lassen sich grob in Inbound, Outbound und Backoffice unterteilen. Das Backoffice setzt sich üblicherweise aus besonders qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern zusammen und ist vom

²⁹ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 43

²⁸ Vgl. Halves, Jan-Peter, 2001, S. 20 f.

13

normalen Telefonbetrieb abgetrennt. Hier erfolgen die Nach- und Aufbereitung sowie eine eventuell erforderliche Weiterleitung der aufgenommenen Kundenanliegen.³⁰

Die Prozessorganisation in den meisten Call Centern zeichnet sich durch eine starke Arbeitsteilung, Technisierung und Standardisierung aus. Insbesondere der im Vergleich zu anderen Branchen verstärkte Einsatz moderner Informations- und Computertechnologie ermöglicht eine starke Zerstückelung und Automatisierung vieler Arbeitsprozesse. Die einzelnen Arbeitsschritte, von der Anrufannahme bis zur Nachbearbeitung sind meist fest vorgegeben und werden zu einem hohen Grad maschinell gesteuert.³¹

Aufgrund des hohen Stellenwerts der Technik in Call Centern, werden die wichtigsten Komponenten der Call Center-Technologie und ihr Einfluss auf den Arbeitsablauf der Agenten im Folgenden dargestellt.

Das Herzstück eines jeden Call Centers bildet die sogenannte ACD-Anlage (Automatic Call Distribution), welche die automatische Verteilung der Anrufe an die Agenten, das sogenannte Routing, übernimmt. Da die wenigsten Call Center heutzutage über eine homogene Anrufer- und Agentengruppe verfügen, gestaltet sich dieser Prozess relativ komplex. Die Anrufer werden anhand der von ihnen gewählten Rufnummern oder mit Hilfe von vorgeschalteten Sprachcomputern, sogenannten IVR-Anlagen identifiziert und meist anhand des Kriteriums der Wartezeit (zum Beispiel First-Come-First-Served) an die entsprechend qualifizierten Agenten weitergeleitet. Diesen Prozess bezeichnet man als skill based routing. Die Agenten werden dabei vorab unter Berücksichtigung ihrer Qualifikation und Erfahrung in homogene Gruppen, sogenannte skills eingeteilt.³²

Häufig erfolgt zusätzlich eine Differenzierung der Mitarbeiter in unterschiedliche Kompetenzebenen, das sogenannte First, Second oder sogar Third Level. Komplexe Kundenanliegen, welche eine qualifizierte Sachbearbeitung oder spezielles Fachwissen erfordern, werden dabei vom ersten Ansprechpartner (First Level) an meist wenige, entsprechend kompetente Agenten innerhalb des gleichen Unternehmens oder an ein anderes spezialisiertes Call Center (Second Level) weitergeleitet. Eine solche Trennung wird mittlerweile in fast

³⁰ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 44-46

³¹ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 46 f.

³² Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 104-107

14

allen Call Centern gerne praktiziert, da der zeit- und kostenintensive Schulungsund Qualifizierungsaufwand für einen Großteil der Agenten so auf ein Minimum reduziert werden kann. Wo aus Kostengründen kein Second Level existiert, werden komplizierte Kundenanliegen in schriftlicher Form aufgenommen und an das Backoffice oder an Sachbearbeiter des betreuten Unternehmens weitergeleitet.³³

Eine zunehmend große Rolle im Dialog zwischen Unternehmen und Kunden spielen Sprachcomputer, sogenannte IVR-Anlagen. Durch den Einsatz von Tonwahl oder Spracherkennungssystemen sind sie in der Lage, einfache Prozesse, wie Buchungen oder Reservierungen selbstständig abzuwickeln. Bei komplexeren Kundenanliegen, für welche die persönliche Kommunikation unumgänglich ist, werden sie dem Gespräch häufig vor- oder nachgeschaltet. Das Ziel solcher Maßnahmen ist immer, die Gesprächsdauer zu verkürzen und planbar zu machen. Anhand vorgeschalteter IVR-Anlagen können Kunden vorab identifiziert und vorklassifiziert werden, nachgeschaltet dienen sie meist der reinen Informationsvermittlung, wie zum Beispiel der Rufnummernansage bei der Telefonauskunft.³⁴

CTI-Systeme (Computer Telephone Integration) sind darüber hinaus in der Lage, die notwendigen Kundendaten, sofern der Kunde vorab identifiziert wurde, schon bei Signalisierung des Anrufs auf den Computerbildschirm zu übermitteln. Dem Agenten wird so die Abfrage und Eingabe der relevanten Daten erspart.³⁵

Im Outboundbetrieb werden häufig automatische Wählanlagen, sogenannte Powerdialer eingesetzt, welche das Anwählen des Kunden eigenständig übernehmen können. Der gesamte Prozess des Wählens und Wartens wird so zu einem großen Teil automatisiert. Nur durch den Kunden angenommene Anrufe werden auch an freie Agenten durchgestellt.³⁶

Die abschließende Bearbeitung des jeweiligen Kundenanliegens, wie zum Beispiel die Aufnahme einer Reklamation, muss möglichst noch während des Gesprächs erfolgen. Wo es nicht machbar ist, verbleibt den Agenten noch eine kurze Nachbearbeitungszeit, bevor der nächste Anruf entgegengenommen

³³ Vgl. Hild Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 44

³⁴ Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 95-98

³⁵ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 41

³⁶ Vgl. Helber, Stefan / Stolletz, Raik, 2004, S. 60

werden kann, beziehungsweise sollte. In einigen Call Centern ist selbst der Prozess der Anrufannahme automatisiert, erfolgt also ohne Zutun des Agenten. In solchen Fällen ist keine Nachbearbeitungszeit vorgesehen oder deren Dauer ist fest vorprogrammiert.³⁷

Sowohl die hierarchische Organisation als auch die technische Ausstattung sind auf eine größtmögliche ökonomische Effizienz der Call Center ausgerichtet. Wo es möglich ist, werden Routineprozesse ausschließlich von der Technik übernommen. Die relativ teure menschliche Arbeitskraft wird nur in dem Maße eingesetzt, in dem sie unbedingt notwendig ist. Ihre Produktivität und Auslastung werden dabei von den technischen Systemen und vom Management größtmöglich optimiert, beispielsweise durch die automatische Zuweisung anderer Tätigkeiten bei geringem Anrufvolumen.³⁸

Die relevanten Größen zur Leistungsmessung sind in Call Centern meist rein quantitativer Natur. Dazu zählen insbesondere die Kürze der Gesprächsdauer, die Anzahl der angenommenen Anrufe, die mittlere Wartezeit der Anrufer oder die prozentuale Auslastung der Mitarbeiter. Call In Centern mit Vertriebsaufgaben die erfolgreichen Gespräche Anzahl der mit maßgeblich.39 Verkaufsabschluss Eine große dem Bedeutung wird sogenannten Service-Level beigemessen, einem Parameter, welcher die Erreichbarkeit des Call Centers misst. Er besteht aus dem prozentualen Anteil der von den Agents angenommenen Anrufe sowie dem Zeitraum bis zur Anrufannahme in Sekunden (zum Beispiel 80/20).40

Die Arbeit der Agenten unterliegt dabei einer permanenten Erfolgskontrolle. Die Mitarbeiter sind in der Regel verpflichtet, Statistiken über die Anzahl und den Erfolg der geführten Gespräche zu führen, welche dann am Ende eines jeden Arbeitstages mit den Daten der Telefonanlage abgeglichen werden. Die Messung der Qualität und des Qualifizierungsbedarfs erfolgt üblicherweise durch das sogenannte Monitoring, also das Aufzeichnen oder Mithören der Gespräche sowie mittels von Testanrufen.⁴¹

 $^{37}_{29}$ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 43

 ³⁸ Vgl. Halves, Jan-Peter, 2001, S. 24
 ³⁹ Vgl. Helber Stefan / Stolletz, Raik, 2001, S. 73

⁴⁰ Vgl. http://www.call-center-glossar.de/

⁴¹ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 49

3.3 Arbeitsbedingungen

Die relativ neue Organisationsform des Call Centers stellt im Hinblick auf ihre ökonomische Zielsetzung und ihre Prozessorganisation spezifische Anforderungen an ihre Mitarbeiter, welche sich deutlich von denjenigen bisheriger Arbeitsformen unterscheiden. Die häufig unter dem Begriff der "Taylorisierung der Dienstleistungsarbeit"⁴² zusammengefasste Form der Arbeitsgestaltung sowie die sich daraus ergebenden Arbeitsbelastungen haben sich in den letzten Jahren zu einem beliebten Thema für wissenschaftliche Forschungsarbeiten und Untersuchungen entwickelt.

Die folgende Darstellung der Arbeitsbedingungen in Call Centern entstammt größtenteils zwei Forschungsprojekten aus den Jahren 2002 und 2003. Es handelt sich dabei zum einen um eine Studie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zum anderen um die Habilitationsschrift von Dr. phil. Elke Timm mit dem Titel "Arbeit im Callcenter – Tätigkeitsstrukturen, Belastungen und Ressourcen". Vor allem auf den Gebieten Personalauswahl und -qualifizierung, der Arbeitszeiten, der Entlohnung sowie Unterschiede Arbeitsbelastungen konnten dabei signifikante traditionellen Arbeitsformen festgestellt werden.

Die Qualifikationsanforderungen in Call Centern lassen sich in System-, Produkt- und Kommunikationskompetenz unterteilen. Im Zuge der Personalauswahl kommt vor allem den nicht erlernbaren kognitiven Anlagen, wie sozialen und kommunikativen Fähigkeiten ein hoher Stellenwert zu.⁴³

Faktoren, wie Fachkenntnisse, Berufsausbildung oder –erfahrung werden als gegebenenfalls von Vorteil jedoch als nebensächlich betrachtet. Aufgrund der oft ansprucharmen, leicht vermittelbaren Arbeitsinhalte stehen spezielle Persönlichkeitsvariablen als Basisqualifikationen deutlich im Vordergrund. Als unabdingbar gelten in der Regel eine angenehme Telefonstimme, eine klare, dialekt- und akzentfreie Aussprache sowie zeitliche Flexibilität. Weiterhin spielen Stressresistenz, eine schnelle Auffassungsgabe, eine hohe kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit sowie eine permanente Lern- und Servicebereitschaft eine große Rolle.⁴⁴

⁴² Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 10

⁴³ Vgl. Gundtorft, Lars / Holtgrewe, Ursula, 2000, S. 190

⁴⁴ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 56

Die Personalqualifizierung beschränkt sich daher oftmals auf die Vermittlung der erforderlichen Produkt- oder Softwarekenntnisse. Maßnahmen, welche sich auf die Ausbildung kommunikativer Fähigkeiten beziehen, werden nur selten oder in geringem Maße durchgeführt. Meist beschränken sich diese auf die Hospitation bei einem erfahrenen Agenten oder auf das eigenständige Telefonieren mit Anleitung und Coaching. Häufig werden den neuen Agenten lediglich schriftliche Unterlagen mit Informationen zu Produkten und EDV oder Gesprächsleitfäden zur Verfügung gestellt.⁴⁵

In den Bereichen der Arbeitszeit und der Entlohnung steht in fast allen Call Centern die Flexibilität im Vordergrund. Speziell im Inboundbetrieb ist das Anrufaufkommen starken Schwankungen unterworfen und prognostizierbar, was eine ständige Anpassung des Personalbestandes erfordert. In der Regel arbeiten die Mitarbeiter in Wechselschichtsystemen und verfügen über flexible Arbeitszeitund Pausengestaltung eine Gleitzeitkonten für eventuelle Mehr- oder Minderarbeit. Je nach Öffnungszeit des Call Centers werden regelmäßig auch Nachtarbeit sowie Einsätze an den Wochenenden erforderlich. Um die Schwankungen des Anrufaufkommens auszugleichen, sind insbesondere bei den Dienstleistern überdurchschnittlich viele Teilzeitkräfte und Aushilfen auf Stundenbasis beschäftigt. 46

Die übliche Entlohnung in Call Centern weicht ebenfalls von dem in anderen Branchen üblichen Festgehalt ab. Je nach Art des Betriebes existieren unterschiedliche Entlohnungsmodelle. Meist wird ein fester Stundenlohn mit eventuellen Zuschlägen für Nacht- oder Wochenendarbeit gezahlt. In Call Centern mit Vertriebsaufgaben ist ein festes Grundgehalt mit in der Regel variablen, leistungsabhängigen Lohnbestandteilen, wie Prämien und Provisionen üblich. Die Höhe der Entlohnung variiert dabei je nach Art und Standort des Call Centers, doch sind die Gehälter insbesondere bei den oftmals tariflich ungebundenen Dienstleistern eher im Niedriglohnbereich anzusiedeln. Die Arbeit in Call Centern stellt allgemein hohe psychische und physische Anforderungen an die Mitarbeiter. Neben der permanenten Kommunikation und der damit verbundenen körperlichen Anstrengung, wird vorwiegend die Monotonie der Tätigkeiten als sehr belastend empfunden. Als Hauptursachen

⁴⁵ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 39 f.

⁴⁶ Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 16 f.

⁴⁷ Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 18

für die in Call Centern häufig beklagte psychische Erschöpfung gelten vor allem vor allem der hohe Grad an Standardisierung und Arbeitsteilung, die daraus resultierenden anspruchsarmen und kurzzyklischen Tätigkeiten sowie mangelnde Partizipations- und Einflussmöglichkeiten auf den eigenen Arbeitsablauf. Weitere Belastungsfaktoren bilden die schnelle Anruftaktung und der damit zusammenhängende Zeitdruck sowie die vielfältigen und häufig deutlich wahrgenommenen Kontroll- beziehungsweise Monitoring-Aktivitäten seitens der Teamleitung. Als besonders problematisch wird dabei die in sich widersprüchliche Forderung empfunden, möglichst viele Anrufe gleichzeitig qualitativ hochwertig zu bearbeiten.

Neben dem mentalen Stress bildet das ungünstige physikalische Arbeitsumfeld typischer Großraumbüros eine weitere Belastungsquelle, zumal gerade Call Center-Mitarbeiter einen Großteil ihrer Arbeitszeit an den Arbeitsplatz gefesselt sind. Die am häufigsten beklagten Faktoren stellen dabei der hohe Lärmpegel aufgrund einer ungenügenden akustischen Abschirmung der einzelnen Arbeitsplätze, eine ungünstige Beleuchtung, schlechte klimatische Bedingungen, wie zu trockene Luft sowie eine unergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze dar. Die schlechte klimatische Bedingungen, wie zu trockene Luft sowie eine unergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze dar. Die schlechte klimatische Bedingungen, wie zu trockene Luft sowie eine unergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze dar. Die schlechte klimatische Bedingungen, wie zu trockene Luft sowie eine unergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze dar.

Angesichts der vorherrschenden Arbeitsbedingungen und der meist anspruchsarmen, monotonen Tätigkeiten scheint es nicht überraschend, wenn die Personalfluktuation in Call Centern im Vergleich zu anderen Branchen relativ hoch ist. Statistisch betrachtet arbeiten Agenten nicht mehr als 3 bis 4 Jahre in einem Call Center. ⁵²

Meist wird die Tätigkeit lediglich als Nebenjob oder als Übergangslösung betrachtet, wofür auch der überdurchschnittlich hohe Anteil an jungen, gut ausgebildeten Mitarbeitern spricht. Wegen der flexiblen Arbeitszeiten und der geringen fachlichen Qualifikationsanforderungen sind Call Center vor allem für Studenten, Schüler und Hausfrauen attraktiv.⁵³

⁴⁸ Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 58

⁴⁹ Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 162

⁵⁰ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 54

⁵¹ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 64-66

⁵² Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 16

⁵³ Vgl. Hild, Paul / Beck, Jennifer, 2002, S. 58

4. Call Center Kommunikation

4.1 Einführung

Der in Call Centern vorherrschende Anspruch der größtmöglichen ökonomischen Effizienz spiegelt sich nicht nur in der tayloristischen Gestaltung der Arbeitsprozesse wider, sondern erstreckt sich zunehmend auch auf die Gestaltung der Kommunikationsabläufe. Unabhängig von der Frage, ob dialogische Kommunikation als solches überhaupt standardisierbar ist, kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle Gesprächstypen gleichermaßen in derartige Rationalisierungsprozesse eingebunden werden können, ihr Standardisierungspotential also von bestimmten strukturellen und kontextuellen Eigenschaften des jeweiligen Gesprächstyps abhängt. Im Verlauf dieses Kapitels sollen hierfür anzusetzende Differenzierungskriterien vorgeschlagen sowie die häufigsten Gesprächstypen in Call Centern vorgestellt werden.

Zunächst soll jedoch ein kurzer Überblick über die wichtigsten Klassifikationsansätze mündlicher Kommunikation gegeben sowie, darauf aufbauend, die Gesprächsform der Call Center Kommunikation in ihren wichtigsten Merkmalen bestimmt und so von anderen Formen der Unternehmenskommunikation abgegrenzt werden.

4.2 Typologisierung dialogischer Kommunikation

Die Klassifizierung von Gesprächen ist auf der Grundlage einer Vielzahl von textinternen oder –externen Kriterien möglich. Seit der pragmatischen Wende in den 70er Jahren zeigt sich jedoch ein erkennbarer Trend weg von textimmanenten Kriterien, wie beispielsweise strukturellen Aspekten hin zu außersprachlichen Faktoren, speziell der kommunikativen Funktion.⁵⁴ Klaus Brinker problematisiert die Anwendbarkeit solcher pragmatischen Ansätze auf dialogische Formen von Kommunikation, da einige Gesprächstypen zwar durch einen übergeordneten Handlungszusammenhang gekennzeichnet sind, dialogische Kommunikation jedoch in vielerlei Hinsicht durch unterschiedliche Absichten der jeweiligen Sprecher bestimmt wird. Aus diesem Grunde ist das

 $^{^{54}}$ Vgl. Brinker, Klaus / Sager, Sven F., 1996, S. 15

20

Kriterium des Kommunikationszieles, nach Brinker, streng genommen lediglich zur Klassifizierung einzelner Gesprächsbeiträge, nicht ganzer Gespräche, geeignet.⁵⁵

Auf Zielkonflikte im Rahmen dialogischer Kommunikation wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch eingegangen. Im Folgenden soll dieser Einwand Tatsache. insbesondere iedoch. angesichts der dass Formen der Wirtschaftskommunikation stets durch eine übergeordnete **Funktion** determiniert werden, unberücksichtigt bleiben.

Zu den bekanntesten Klassifikationsansätzen in der Linguistik gehören sicherlich das Freiburger Redekonstellationsmodell sowie das Kategorieninventar von Henne und Rehbock, welche im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Das Freiburger Redekonstellationsmodell benennt neun Kriterien, welche durch den Grad ihrer Ausprägung entsprechende Redekonstellationstypen konstituieren. Der Begriff der Redekonstellation wird dabei analog zu dem der Kommunikationssituation verwendet. Zu den relevanten Kriterien gehören unter anderem die Sprecherzahl, die Zeitreferenz (simultan, vor-, nachzeitig) und die Modalität der Themenbehandlung (deskriptiv, argumentativ, assoziativ). 56

Ein weiterführender Klassifizierungsansatz wurde von Henne und Rehbock entwickelt, welcher sich durch zwei Differenzierungsebenen auszeichnet. Zunächst wird zwischen sogenannten Gesprächsbereichen unterschieden, welche durch soziologisch relevante Kriterien, wie beispielsweise den Öffentlichkeits- oder Privatheitsgrad der Gespräche bestimmt werden.⁵⁷ Als Ergänzung hierzu formulieren Henne und Rehbock einen kommunikativpragmatisch orientierten Merkmalskatalog mündlicher Kommunikation, der sich zu einer weitergehenden Differenzierung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gesprächsbereiche eignet. Zu den hier enthaltenen Unterscheidungsmerkmalen gehören beispielsweise die Konstellation der Gesprächspartner oder das Raum-Zeit-Verhältnis.⁵⁸ Einige der von Henne und Rehbock formulierten Kategorien sollen im weiteren Verlauf des Kapitels noch aufgegriffen werden.

⁵⁵ Vgl. Brinker, Klaus / Sager, Sven F., 1996, S. 12

⁵⁶ Vgl. Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild, 2004, S. 75

⁵⁷ Vgl. Henne, Helmut /Rehbock, Helmut, 2001, S. 23-25

⁵⁸ Vgl. Henne, Helmut / Rehbock, Helmut, 2001, S. 25-27

Unter den neueren Klassifikationsansätzen enthalten insbesondere die Arbeiten von Gisela Brünner und Reinhard Fiehler zahlreiche Aspekte, welche im Hinblick auf die Beschreibung und Differenzierung von Call Center Kommunikation weiterführend erscheinen. Beide Ansätze sollen daher im Folgenden ausführlich vorgestellt werden.

21

Der Ansatz von Reinhard Fiehler umfasst elf "Grundbedingungen mündlicher Kommunikation", welche sich zum Teil als Eigenschaften, zum Teil als Differenzierungskriterien mündlicher Kommunikation betrachten lassen. Als Grundlage für deren Ermittlung nennt Fiehler zum einen die Analyse und den Vergleich konkreter kommunikativer Praktiken, zum anderen die Sichtung vorhandener Klassifizierungsansätze in der Literatur sowie deren Überprüfung auf ihre Brauchbarkeit in der Praxis.⁵⁹

Als Kriterien formuliert Fiehler: Kurzlebigkeit bzw. Flüchtigkeit, Zeitlichkeit (zeitliche Simultaneität zwischen Produktion und Rezeption), Anzahl und Größe der Parteien, Kopräsenz der Parteien und die Gemeinsamkeit der Situation, Wechselseitigkeit / Gleichzeitigkeit der Wahrnehmung, Multimodalität der Verständigung (verbal, nonverbal), Interaktivität, Bezugspunkt der Kommunikation (Thema), Institutionalität, Verteilung der Verbalisierungs- und Thematisierungsrechte sowie Vorformuliertheit von Beiträgen.

Der Ansatz von Reinhard Fiehler scheint in Bezug auf Call Center Kommunikation insofern interessant als hier auch die Besonderheiten moderner Kommunikationsformen, wie Telefon oder Chat Eingang finden können.

Der Klassifikationsansatz von Gisela Brünner ist ausschließlich auf eine Systematisierung von Wirtschaftskommunikation ausgerichtet. Brünner unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen folgenden Dimensionen.⁶¹

- Kooperationsbezogene und kooperationsunabhängige Kommunikation (Arbeits- vs. Sozialkommunikation)
- Formelle und informelle Kommunikation
- Sachlich-technisch und hierarchisch-ökonomisch bezogene Kommunikation
- Fachinterne und fachexterne Kommunikation

⁵⁹ Vgl. Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild, 2004, S. 72 f.

⁶⁰ Vgl. Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild, 2004, S. 56-74

⁶¹ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 8-18

 Eigenständige und subsidiäre Kommunikation (kommunikativer vs. Praktischer Tätigkeitszusammenhang)

22

 Empraktische und nicht-empraktische Kommunikation (mit praktischer Tätigkeit verbunden vs. davon losgelöst)

Ausgehend von diesen Kategorien sind, nach Brünner, weiterführende Differenzierungen von Wirtschaftskommunikation möglich, beispielsweise nach Art des Fachgebiets oder der Branche sowie nach beruflich-institutionellen Bedingungen, wie dem Stellenprofil oder der Art der sozialen Einbindung.⁶²

4.3 Die Gesprächsform "Call Center Kommunikation"

Die Gesprächsform der Call Center Kommunikation bildet einen Teilbereich der betriebsexternen Kommunikation, welche sich in Anlehnung an Brünner als kooperationsbezogene, formelle und fachexterne Dimension der Wirtschaftskommunikation bezeichnen lässt.

Von anderen Kommunikationsformen dieses Bereichs grenzt sie sich in erster Linie durch das Kommunikationsmedium, also ihre beschränkte Multimodalität sowie durch ihren hohen Grad an Institutionalität ab. Beide Faktoren sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

a) Wie in allen Bereichen telefonischer Kommunikation stellt die beschränkte Multimodalität im Falle von Call Center Kommunikation, insbesondere das Fehlen der nonverbalen Komponente spezielle Anforderungen an die Gesprächsführung. Neben den verbalen erfüllen vor allem nonverbale Signale. wie Gestik, Mimik, Körperhaltung eine zentrale Funktion im Verlauf des Gesprächs.⁶³ Während sich die verbale Komponente eher auf der rationalen Ebene der Kommunikation ansiedeln lässt, erfolgen nonverbale Signale im Sinne versteckter Hinweise meist unbewusst und decken so einen Großteil der emotionalen Ebene der Kommunikation ab. 64 Parallel zu nonverbalen Faktoren, wie Gestik und Mimik geben im Rahmen telefonischer Kommunikation paraverbale Signale, wie Stimmhöhe, Intonationskurven Sprechgeschwindigkeit Aufschluss über emotionale und nicht verbalisierte

⁶³ Vgl. Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus, 1996, S. 273

⁶² Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 18

⁶⁴ Vgl. Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild, 2004, S. 91

Befindlichkeiten des Gesprächspartners und sind somit vor allem im Hinblick auf die Evaluation des Kommunikationserfolges relevant.⁶⁵

b) Als zentrale Merkmale institutioneller Kommunikation nennt Fiehler zum einen die hierfür typische Kluft zwischen der Person des Sprechers und seiner Rolle, zum anderen deren Geprägtheit durch bestimmte Ablaufmuster und extern vorgegebene formelle Regelungen. Neben der für alle Formen institutioneller Kommunikation charakteristischen Funktionalisierung und Formalisierung lassen für den Bereich der Wirtschaftskommunikation noch deren allgemeine Widersprüchlichkeit sowie deren Unterordnung unter ökonomische Prinzipien als Merkmale anbringen, was sich beispielsweise in deren zunehmenden Technisierung oder eben Standardisierung äußert.

In allen der vorgestellten Klassifikationsansätze erfolgt dabei zwar eine Unterscheidung zwischen institutioneller und privater Kommunikation, jedoch reicht ein solches Kriterium allein für eine systematische Einordnung von Call Center Kommunikation reicht nicht aus, da sich diese weniger durch die ihr zugrundeliegenden Prinzipien oder Merkmale, sondern vielmehr durch deren Ausprägungsgrad von anderen mündlichen Kommunikationsformen in der Wirtschaft abgrenzt. Insofern erscheint in diesem Zusammenhang eine weitergehende Differenzierung nach der Intensität oder dem Grad der Institutionalität sinnvoll.

Gisela Brünner spricht an anderer Stelle auch von dem Schwierigkeitsgrad von Gesprächstypen, welcher sich unter anderem aus der Planbarkeit und Kontrollierbarkeit der Gesprächsabläufe, der Komplexität der Gesprächsfunktionen, der Widersprüchlichkeit der Handlungsanforderungen, dem Grad der persönlichen Involviertheit oder der Eingeschränktheit der Handlungsspielräume ergibt.⁶⁸

Inwiefern sich diese Faktoren in der kommunikativen Praxis niederschlagen, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit geklärt werden.

⁶⁵ Vgl. Schuler, Helga, 1995a, S. 43-46

⁶⁶ Vgl. Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild, 2004, S. 70 f.

⁶⁷ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 8-12, 29

⁶⁸ Vgl. Becker-Mrotzek, Michael / Brünner, Gisela, 2004, S. 35 f.

4.4 Klassifizierungsansatz: Gesprächstypen in Call Centern

Der folgende Klassifizierungsansatz verfolgt zwei wesentliche Ziele. Zum einen sollen mittels der hier aufgestellten Unterscheidungsmerkmale grundlegende Aspekte und Problemstellungen der in Call Centern geführten Gespräche aufgezeigt werden. Zum anderen sollen die Kriterien Anhaltspunkte zur Bestimmung und Bewertung der Standardisierungseignung Standardisierungsbedarfs Gesprächstypen bilden. Unter von dem Standardisierungsbedarf von Gesprächen verstehe ich dabei eine gewisse Sinnhaltigkeit solcher Prozesse, welche sowohl im Hinblick auf die Interessen der Mitarbeiter, wie beispielsweise Arbeitserleichterung, als auch im Hinblick auf die Interessen des Unternehmens gerechtfertigt sein müssen. Die Standardisierungseignung oder das -potential ergibt sich hingegen, unabhängig von den jeweiligen Zielsetzungen, aus bestimmten strukturellen, inhaltlichen oder kontextuellen Eigenschaften des Gesprächstyps.

Die folgenden Kategorien basieren teilweise auf meiner persönlichen Erfahrung in Call Centern, teilweise werden Elemente bereits existierender Klassifikationsansätze übernommen und / oder weiterentwickelt.

1. Verteilung der Verbalisierungs- und Thematisierungsrechte (aktiv-reaktiv)

Zunächst kann in Anlehnung an die Kategorie der gesprächsstrukturell bedingten Asymmetrie von Henne und Rehbock zwischen aktiven und reaktiven Gesprächen unterschieden werden. Das Unterscheidungskriterium bildet hier die aus dem strukturellen Verlauf eines Gesprächstyps resultierende Verteilung der Verbalisierungs- und Thematisierungsrechte aus der Sicht des Mitarbeiters. Entscheidend ist hier, bis zu welchem Grad dieser die Kontrolle über den Gesprächsverlauf sowie die darin enthaltenen Themen ausübt. Eine Kundenbefragung lässt sich dementsprechend als typischerweise aktiv, ein Reklamationsgespräch als eher reaktiv einstufen.

In Bezug auf Call Center Kommunikation lässt sich die Differenzierung zwischen aktiven und reaktiven Gesprächsformen nicht mit der Unterscheidung in Inbound oder Outbound gleichsetzen, da das Unterscheidungskriterium in diesem Fall außersprachlich, also in der Anrufsituation bedingt ist.

Aktiv geführte Gespräche weisen im Gegensatz zu reaktiven Gesprächen grundsätzlich eine höhere Standardisierungseignung auf. Wie der weitere Verlauf der Arbeit zeigen wird, gilt eine aktive Gesprächsführung auch im Falle typischerweise reaktiver Gespräche von Seiten der Unternehmensführung als erstrebenswert. Der Gesprächsverlauf und -erfolg wird so für das Unternehmen leichter kontrollierbar und somit auch standardisierbar.

2. Qualität und Anforderungen der Thematik (einfach-komplex)

Als weiteres Differenzierungskriterium sollen hier die Qualität und die Anforderungen der Thematik betrachtet werden. Dabei kann zwischen einfachen Gesprächstypen, wie zum Beispiel Auskunftsdiensten und komplexen Gesprächstypen, wie Reklamations- oder Verkaufsgesprächen unterschieden werden. Entscheidend ist hier, ob im Zuge des Gesprächs eines oder mehrere Themen behandelt werden sowie die Modalität der Themenentfaltung.

Das Kriterium der thematischen Komplexität erscheint sowohl im Hinblick auf die Standardisierungseignung als auch den Standardisierungsbedarf von Gesprächen relevant.

Umso thematisch anspruchsvoller ein Gespräch ist, desto schwieriger und aufwendiger gestaltet sich der Standardisierungsprozess und desto größer ist die Gefahr von umgeplanten Gesprächs- oder Themenabweichungen. Gleichzeitig erfordern thematisch komplexe Gespräche, wie zum Beispiel Verkaufsdiskurse, jedoch ein höheres Maß an Vorbereitung und haben demnach einen höheren Standardisierungsbedarf. In Zusammenhang mit der Qualität und den Anforderungen der Thematik muss daher stets auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen geachtet werden.

3. Fachliche Fundierung

Die fachliche Fundierung oder alltagssprachlich das fachliche Niveau der Gespräche ist zwar eng mit dem Kriterium der thematischen Komplexität verbunden, jedoch nicht mit diesem gleichzusetzen. Entscheidend sind in diesem Fall nicht die angesprochenen Themata, sondern das dem Gespräch zugrundeliegende Fachwissen. Dieses kann beispielsweise schon in einer

einfachen Produktauskunft seinen Ausdruck finden, während ein umfassendes Reklamationsgespräch aufgrund seiner Thematik typischerweise thematisch komplex, jedoch nicht unbedingt Fach-, sondern eher Prozesswissen voraussetzt.

Umso fachlich anspruchsvoller ein Gespräch ist, desto geringer ist auch dessen Standardisierungseignung. Zum einen wäre es mit einem großen Aufwand verbunden, die dem Gespräch zugrundeliegende Wissensbasis vorab in eine kompakte Form zu bringen, zum anderen würde eine sprachliche Standardisierung hier unangemessen erscheinen, da im Falle fachlich fundierter Gesprächstypen nicht der Ausdruck sondern die Inhalte im Vordergrund stehen.

4. Emotionalität

Ein weiteres relevantes Differenzierungskriterium bildet die Emotionalität von Gesprächen. Bestimmte Gesprächstypen sind aufgrund ihrer Thematik, ihrer Funktion oder ihrem Kontext typischerweise mit zum Teil starken Emotionen seitens des Kunden verbunden. Dies ist insbesondere bei Gesprächen mit Problemlösefunktion der Fall.

Stark emotionale Gespräche bergen in der Regel ein großes Konfliktpotential in sich, da der Agent nicht nur verbal und nonverbal auf die Emotionen des Kunden reagieren, sondern diese auch verarbeiten muss, was den grundsätzlich rationalen Charakter professioneller Kommunikation beeinträchtigen kann. Auch können sich Emotionen teilweise hinderlich auf die Realisierung der Gesprächziele auswirken.

Dieses Kriterium ist grundsätzlich nicht auf die Standardisierungseignung, sondern auf den jeweiligen Standardisierungsbedarf ausgerichtet. Speziell bei stark emotionsträchtigen Gesprächen können feste Verhaltens- oder Sprachvorgaben einen erheblichen Beitrag zur emotionalen Distanzierung des Mitarbeiters leisten und so eine sachliche Gesprächsführung erleichtern.

5. Prognostizierbarkeit

Als letztes Kriterium soll in Anlehnung an die Kategorie der Vorformuliertheit von Gesprächsbeiträgen, die Prognostizierbarkeit der Gesprächsstrukturen und

-inhalte vorgestellt werden. Dieses bildet auch den wichtigsten Faktor für die Bewertung der Standardisierungseignung von Gesprächen. Nur Gesprächstypen, deren Inhalte und Abläufe bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar sind, können auch standardisiert werden.

Die Prognostizierbarkeit von Gesprächen im Rahmen beruflicher Kommunikation ist dabei von zwei Faktoren abhängig. Relevant sind zum einen die Homogenität der in einem bestimmten Umfeld geführten Gespräche, zum anderen die Konventionalität der Gesprächsinhalte und -abläufe. Gesprächstypen, welche sich durch konventionelle oder sich wiederholende Themen sowie einen hohen Anteil an routinierten Formulierungen auszeichnen, weisen eine hohe, Gespräche mit einem eher ungewissen oder ungewohnten Gesprächs- und Themenverlauf eine niedrige Standardisierungseignung auf. Speziell im Hinblick auf die Konventionalität erweist sich eine eindeutige

Speziell im Hinblick auf die Konventionalität erweist sich eine eindeutige Zuordnung sicherlich in vielen Fällen als schwierig, da diese kein objektives Maß darstellt. Auch lässt sich dieses Kriterium nicht immer auf ganze Gespräche, sondern oftmals nur auf einzelne Sequenzen anwenden.

6. Gesprächsfunktion

Die dominante Funktion eines Gesprächstyps steht auf den ersten Blick in keinem Zusammenhang mit dessen Standardisierungseignung oder –bedarf, gibt jedoch Aufschluss über die ökonomische Bedeutung und somit den Stellenwert des Gesprächstyps innerhalb des Unternehmens. Dies ist insofern von Relevanz als Standardisierungsprozesse auch stets einen gewissen Kosten- und Arbeitsaufwand mit sich bringen und dieser durch den ökonomischen Zweck des Gesprächstyps gerechtfertigt wird.

Die nachfolgende Unterscheidung in Verkaufs-, Reklamations- und Servicegespräche erfolgt in Anlehnung an Gisela Brünner.

a) Verkaufsgespräche

Verkaufsgespräche erfüllen eine zentrale Funktion für die Leistungserstellung eines Unternehmens. Mit ihnen werden primäre ökonomische Zielsetzungen, wie der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen direkt realisiert, weshalb von Seiten des Unternehmens ein großes Interesse an der Erforschung und

Vorbereitung dieses Gesprächstyps besteht. Zu Verkaufsgesprächen findet sich daher eine hohe Anzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen und Ratgeberliteratur. Auch vorbereitende Maßnahmen wie Gesprächsleitfäden und Formulierungshilfen werden in diesem Bereich verstärkt eingesetzt. 69

Der Diskurstyp des Verkaufsgesprächs lässt sich dabei weitergehend in käuferund verkäuferinitiierte Gespräche differenzieren, was in Call Centern der
Unterscheidung in Inbound und Outbound entspricht. Auch kann zwischen
einfachen und komplexen Verkaufsgesprächen unterschieden werden. Letztere
beziehen sich dabei auf komplizierte, erklärungsbedürftige und / oder
besonders teure Güter, erfordern somit mehr vorhandenes Fachwissen seitens
der Mitarbeiter und beinhalten mehr Beratungselemente. Einfache
Verkaufsgespräche befassen sich hingegen mit Gegenständen des täglichen
Bedarfs, weshalb hier in der Regel weniger das Produkt, sondern die jeweiligen
Konditionen im Vordergrund stehen.⁷⁰

b) Reklamationsgespräche

Reklamationsgespräche gehören wohl zu dem am negativ behaftetsten Gesprächstyp in der Wirtschaftskommunikation. Dessen Hauptgegenstand bilden in der Regel Beschwerden und Beanstandungen bereits erworbener Waren und Dienstleistungen. Die Gesprächsinhalte bestehen vorrangig in der Prüfung der Reklamationsberechtigung sowie in der Befriedigung beispielsweise Kundenansprüche, mittels einer Rückerstattung des Kaufpreises, einer Mängelbeseitigung oder einer materiellen Entschädigung.⁷¹ Reklamationsgespräche sind in hohem Maße konflikt- und emotionsträchtig und stellen daher spezielle Anforderungen an die Mitarbeiter. Zum einen ist der Kunde meist schon zu Beginn des Gesprächs verärgert und hat zudem möglicherweise Angst vor einer Abweisung seiner Beschwerde. Zum anderen unterliegt die Reklamationsabwicklung in vielen Unternehmen formalisierten Richtlinien und stark standardisierten Bearbeitungsprozessen, welche in vielen Fällen von den Erwartungen und Wünschen des Kunden abweichen und so für zusätzlichen Verdruss sorgen können.⁷²

⁶⁹ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 47 f.

⁷⁰Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 47-51

⁷¹ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 101-102

⁷² Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 101-102

c) Servicegespräche

Gisela Brünner fasst unter den Begriff der Servicegespräche eine Reihe von Diskurstypen zusammen, wie beispielsweise die Kaufberatung, Auskunftsdienste oder den technischen Service.⁷³

Da Servicegespräche den Aufgabenschwerpunkt von Call Centern bilden, soll dieser Gesprächstyp mittels einer weiteren Untergliederung in Beratungs-, Informations- und Auftragsannahmegespräche etwas umfassender vorgestellt werden.

Unter Beratungsgesprächen verstehe ich dabei alle Gesprächstypen, deren zentrale Funktion darin besteht, dem Kunden eine umfassende Hilfestellung zu geben, ohne weitergehende Verkaufsabsichten zu verfolgen. Dazu gehören beispielsweise die unabhängige Kaufberatung, die Produktberatung, der technische Support, die Rechtsberatung, soziale Beratungsstellen oder die Beratung in Ämtern und Behörden. Beratungsgespräche sind in der Regel komplex und zeitaufwendig und erfordern meist ein hohes Maß an Fachwissen. Informationsgespräche sind dadurch charakterisiert, dass hier in meist knapper Form Auskünfte angefordert und seitens der Mitarbeiter auch erteilt werden, wie beispielsweise im Falle der Telefon- oder der Fahrplanauskunft. In solchen Fällen wird ein Großteil der Arbeit meist von der EDV übernommen, der Mitarbeiter fungiert hier lediglich als Vermittler zwischen Computer und Kunde. Aus diesem Grunde werden für diesen Diskurstyp auch zunehmend kostengünstige Sprachcomputer eingesetzt.

Ähnliches gilt für die Auftragsannahmegespräche. Dazu gehören beispielsweise die Annahme und Weiterleitung von Überweisungsaufträgen beim Telebanking, von Bestellungen bei Versandhäusern oder von Reservierungen bei Fluglinien. Auch dieser Gesprächstyp wird zu einem großen Teil von der EDV bestimmt und läuft meist nach einem bestimmten, gleichbleibenden Schema ab. Dass in diesem Bereich noch relativ selten Sprachcomputer eingesetzt werden, liegt vornehmlich darin, dass mit diesem Gesprächstyp meist noch weitere Funktionen verbunden sind, wie zum Beispiel einfache Beratungstätigkeiten oder die Auskunftserteilung.

⁷³ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 119-120

4.5 Fazit

Angesichts der institutionellen Rahmenbedingungen in Call Centern wird deutlich, warum Sprachstandardisierung hier verstärkt und auch durchaus erfolgreich praktiziert wird. Aufgrund des für Call Center typischen Kosten- und Leistungsdrucks sowie der häufig schlechten Arbeitsbedingungen zeichnet sich diese Branche durch einen großen Bedarf an Maßnahmen zur Sprachkontrolle und –reglementierung aus. Eventuelle Mängel hinsichtlich der Motivation und der Qualifikation der Mitarbeiter können auf diese Weise kompensiert und der Prozess der Zielerreichung von diesen Faktoren abgekoppelt werden.

Weiterhin bieten die Gestaltung und die Art der Arbeitstätigkeiten, speziell die stark standardisierten Bearbeitungsprozesse sowie die überwiegende Homogenität der Kundenanliegen beste Voraussetzungen für die Kontrolle beziehungsweise den Eingriff in die Kommunikationsabläufe. Da der häufig repetitive Charakter der Arbeitstätigkeiten zwangsläufig die eng damit verflochtenen sprachlichen Prozesse determiniert, bedingt eine solche Art der Arbeits- und Prozessgestaltung auch Formen einer von externen Vorgaben unabhängigen, natürlichen Sprachstandardisierung.⁷⁴

Die Tatsache, dass nicht alle Gesprächstypen gleichermaßen Standardisierungspotential aufweisen, wirkt sich im Falle von Call Center Kommunikation nur geringfügig aus. Ein Großteil der hier geführten Gespräche ist allgemein durch eine hohe Prognostizierbarkeit sowie einen geringen thematischen und fachlichen Anspruch der Gespräche charakterisiert. Gesprächstypen, welche sich in Anlehnung an die oben formulierten Kriterien, durch eine geringe Standardisierungseignung auszeichnen, wie beispielsweise stark komplexe und fachliche fundierte Gespräche, stellen noch einen Ausnahmefall in dieser Branche dar.

⁷⁴ Vgl. Gundtorft, Lars / Holtgrewe, Ursula, 2000, S. 177 f.

5. Kommunikation in Call Centern

5.1 Maximen der Call Center Kommunikation

In Verbindung mit Call Center Kommunikation finden sich in der Literatur, in Anforderungsprofilen oder in Unternehmenstexten wiederholt bestimmte Schlagwörter, welche als typische unternehmenspolitische Leitlinien oder Zielsetzungen dieser Branche betrachtet werden können. Ihnen gemein ist, dass sie sich sowohl auf die Einstellungen der Mitarbeiter im Sinne einer Motivationsfunktion als auch auf die eigentlichen kommunikativen Prozesse beziehen können, dabei jedoch nur selten im Hinblick auf ihre Bedeutung in der Praxis konkretisiert werden.

Neben den in Call Centern besonders verbreiteten allgemeinen Anforderungen der Ziel- oder Abschlussorientierung und der aktiven Gesprächsführung sind in Bezug auf den gesamten Dienstleistungssektor vor allem die Begriffe der Kunden- und Serviceorientierung relevant.⁷⁵

1. Kundenorientierung

Unter Kundenorientierung wird die stetige und konsequente Ausrichtung aller Unternehmensprozesse am Kundennutzen verstanden. In Bezug auf Kommunikation bedeutet dies, dass die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden, sowohl hinsichtlich der Gesprächsführung und - atmosphäre als auch hinsichtlich seines Anliegens erkannt und berücksichtigt werden. Kundenorientierung stellt somit eine wesentliche Voraussetzung für die stets angestrebte Kundenzufriedenheit dar.⁷⁶

Die Maxime der Kundenorientierung bildet zunehmend einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenspolitik. Angesichts einer zunehmenden Sättigung der Märkte, einem wachsenden Wettbewerb sowie einer immer größeren qualitativen Angleichung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, gewinnt der Faktor der dauerhaften Kundenbindung an ökonomischer Relevanz. Neben einer auf Kundenbedürfnisse ausgerichteten Prozess- und

76 Vgl. Fiehler, Reinhard / Schmitt, Reinhold, 2004, S. 344

⁷⁵ Vgl. z. B. im Anforderungsprofil v. Schuler, Helga / Pabst, Johanna, 2000, S. 25

Produktgestaltung ist in diesem Zusammenhang vor allem der Aspekt der Beziehungsqualität entscheidend.⁷⁷

Eine kundenorientierte Sprache zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass die Person des Kunden stets in den Mittelpunkt der Agentenaussagen gestellt wird und dass auf eine allgemeine Verständlichkeit der Formulierungen geachtet wird.⁷⁸

2. Serviceorientierung

Unter Service versteht man allgemein "die Gesamtheit der Leistungen, die der Kunde über das Produkt oder die grundlegende Dienstleistung hinaus in Bezug auf den Preis, das Image und den Ruf des Unternehmens erwartet."⁷⁹

Der Begriff der Service- oder auch Dienstleistungsorientierung beinhaltet den Anspruch, dass die Dienstleistung am Kunden stets Priorität gegenüber anderen Interessen der Mitarbeiter oder des Unternehmens genießt. Serviceorientierung in der Kommunikation ist somit eng mit der bereits angesprochenen Kundenorientierung verbunden.⁸⁰

Auf den Telefonservice bezogen umfasst dies neben einem größtmöglichen Entgegenkommen und einem hohen Grad an Freundlichkeit seitens der Mitarbeiter unter anderem auch eine schnelle Verfügbarkeit des Personals, die zügige Bearbeitung der Kundenanliegen, eine hohe Fach- und Kommunikationskompetenz sowie gegebenenfalls zusätzliche Serviceleistungen, wie beispielsweise das Anbieten eines Rückrufs.⁸¹

3. Zielorientierung

Zielorientierte Handlungen zeichnen sich allgemein dadurch aus, dass sie strikt auf das Erreichen wünschenswerter Zielzustände hin ausgerichtet und strukturiert sind.⁸² Im Bereich des Vertriebs wird alternativ dazu der Begriff der Abschlussorientierung verwendet. Darunter wird die konsequente Ausrichtung

⁷⁷ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 212

⁷⁸ Vgl. Geyer, Günther, 1985, S. 70-74

⁷⁹ Horovitz, Jacques, 1990, S. 21

⁸⁰ Vgl. Geyer, Günther 1985, S. 51

⁸¹ Vgl. Horovitz, Jacques, 1990, S. 82

⁸² Vgl. Kohl, Mathias, 1986, S. 65

der Gesprächsstruktur sowie aller kommunikativen Aktivitäten des Mitarbeiters auf einen erfolgreichen (Geschäfts-) Abschluss hin verstanden.⁸³

3. Aktive Gesprächsführung

Der Begriff der aktiven Gesprächsführung bezieht sich auf die geforderte Steuerung beziehungsweise Lenkung des Gesprächs im Sinne des Agenten und der jeweiligen Kommunikationsziele. Mit dem übergeordneten Ziel der Rationalisierung des Kommunikationsvorgangs können durch den Einsatz bestimmter gesprächssteuernder Mittel sowohl eine Förderung des Dialogs, zum Beispiel zwecks einer Bedarfsanalyse, als auch dessen Beschleunigung und Kontrolle erwirkt werden.⁸⁴

Welche sprachlichen Mittel als optimal zur praktischen Umsetzung dieser Leitlinien angesehen werden, ist Gegenstand der sogenannten praktischen Rhetorik, auf welche im zweiten Teil dieser Arbeit eingegangen wird.

5.2 Anforderungen der Kommunikationsarbeit

5.2.1 Einführung

Unabhängig von der Bewältigung der eigentlichen Serviceaufgaben sind mit der Kommunikationsarbeit in Call Centern auch darüber hinaus gehende Anforderungen an die kommunikative Leistung der Mitarbeiter verbunden. Eine Bewertung von Sprachstandardisierung in der Wirtschaft kann nicht ohne Betrachtung der hier vorherrschenden kommunikativen Erfordernisse und Aufgabenstellungen erfolgen.

Bevor im Einzelnen auf die Problematik von widersprüchlichen Zielsetzungen und beschränkten Interaktionsspielräumen eingegangen wird, sollen zunächst die Anforderungen des Kommunikationsmediums sowie der Begriff des Kommunikationserfolgs betrachtet werden.

۰,

⁸³ Vgl. Geyer, Günther, 1985, S. 89

⁸⁴ Vgl. Geyer, Günther, 1985, S. 61-63

5.2.2 Anforderungen des Kommunikationsmediums

Obwohl das Telefon inzwischen eine feste Rolle in der Gesellschaft innehat, werden Telefongespräche, insbesondere mit unbekannten Personen oder Institutionen, von vielen Menschen immer noch als unangenehm empfunden. Die Ursachen hierfür liegen vor allem darin, dass ein Großteil der Kommunikation stark von nonverbalen Signalen, wie Gestik und Mimik des Kommunikationspartners aber auch von seiner äußeren Erscheinung, dem Raumverhalten und der Umgebungssituation determiniert wird. Das Fehlen dieser Elemente führt im Falle telefonischer Kommunikation zu einer vermehrten Unsicherheit.⁸⁵

Für das Telefongespräch ergeben sich somit verschiedene, auf die Gestaltung der Kommunikation bezogene Konsequenzen. Die nonverbalen Signale müssen hier durch prosodische Merkmale und spezielle verbale Mittel ersetzt werden. Dazu gehören der Einsatz der Intonation zur Vermittlung von Inhalten "zwischen den Zeilen", häufigere Reformulierungen, eine explizitere, bildhaftere Ausdrucksweise, langsameres Sprechen sowie der häufige Einsatz von verbalen Bestätigungssignalen (zum Beispiel *ja*, *hm*, *das denke ich auch*). Darüber hinaus ist der Smalltalk hier aufgrund der Zielgerichtetheit von Telefongesprächen in der Regel reduziert und es müssen besondere sprachliche Konventionen, unter anderem hinsichtlich der Eröffnung und Beendigung von Telefongesprächen beachtet werden.⁸⁶

Nicht private Telefonkommunikation unterliegt darüber hinaus spezifischen rechtlichen Einschränkungen. Dazu gehören zum Beispiel Datenschutzbestimmungen, welche die Herausgabe persönlicher Daten im Telefongespräch regeln.⁸⁷

5.2.3 Evaluation des Kommunikationserfolgs

Allgemein betrachtet, lässt sich Kommunikationserfolg relativ einfach als das Erreichen der Kommunikationsziele definieren. Die Problematik, insbesondere

⁸⁵ Vgl. Schuler, Helga, 1995b, S. 11 f.

⁸⁶ Vgl. http://www.wirtschaftsdeutsch.de/materialboerse/telefon5.php3

⁸⁷ Vgl. § 5 (1) BDSG (Bundes – Datenschutzgesetz) in: Gola, Peter / Schomerus, Rudolf, 2005, S. 261

im Falle qualitativer Leistungsziele besteht darin, inwiefern sich dieser eindeutig bestimmen lässt.

Ungeheuer unterscheidet in diesem Zusammenhang zwei Arten von Kommunikation, zum einen Kommunikation, welche als Mittel gilt, eine übergeordnete Sozialhandlung, beispielsweise den Kauf eines Produktes, auszulösen, zum anderen sogenannte kruziale Kommunikation, bei welcher keine konkrete Handlung als Ziel erkennbar ist, wie es beispielsweise bei der reinen Wissensvermittlung oder eben der Kundenzufriedenheit der Fall ist. 88

Während der Kommunikationserfolg sich bei der ersten Kommunikationsform allein durch Beobachtung eindeutig belegen lässt, nämlich indem die erwünschte Sozialhandlung ausgeführt wird oder nicht, erscheint dies im Falle kruzialer Kommunikation ungleich schwieriger. Eine Überprüfung des Kommunikationserfolges kann hier nur mit Mitteln der Kommunikation selbst erfolgen. Als Mittel zur Bemessung des Kommunikationserfolges nennt Ungeheuer zum einen die Interpretation verbaler und nonverbaler Zeichen seitens des Gesprächspartners, zum anderen die Einleitung eines neuen Kommunikationsprozesses, der einzig und allein der Erfolgsüberprüfung beziehungsweise der Erfolgskontrolle dient, beispielsweise durch Paraphrasen.89

Da das Wissen des Hörers dem Sprecher jedoch niemals vollständig zugänglich ist und dieser im Evaluationsprozess lediglich auf beobachtbare Merkmale zurückgreifen kann, lässt sich die Frage, ob eine auf das Innenleben des Kommunikationspartners bezogene Intention auch erreicht wurde, niemals abschließend beantworten.⁹⁰

Eine strikt zielorientierte Kommunikation, wie sie im Berufsleben vorherrscht und in welcher der Kommunikationserfolg auch wirtschaftlich relevant ist, erfordert somit neben einer Kontrolle des Gesprächsergebnisses notwendigerweise auch eine stetige Überprüfung und Interpretation des Gesprächsverlaufs, sowohl von Seiten des Mitarbeiters als auch des Unternehmens.

⁸⁸ Vgl. Lenke, Nils / Lutz, Hans-Dieter / Sprenger Michael, 1995, S. 80

⁸⁹ Vgl. Lenke, Nils / Lutz, Hans-Dieter / Sprenger Michael, 1995, S. 81

⁹⁰ Vgl. Lenke, Nils / Lutz, Hans-Dieter / Sprenger Michael, 1995, S. 80 f.

5.2.4 Interessenkonflikte

Die bereits angesprochene Widersprüchlichkeit betrieblicher Kommunikation resultiert in erster Linie aus der Vielzahl der mit ihr verbundenen und zum Teil divergierenden Interessen und Zielsetzungen. Der Kommunikationsvorgang wird hier nicht nur von den individuellen Handlungszielen der Mitarbeiter und den Wünschen der Kunden, sondern auch von den als prioritär anzusehenden Interessen des Unternehmens determiniert.⁹¹

Dabei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter, auch wenn sie dadurch keine persönlichen, ökonomischen Vorteile erwarten, gleichfalls in erster Linie die Interessen des Unternehmens verfolgen, sei es, weil damit positive Folgen, wie zum Beispiel Lob oder Anerkennung oder im entgegengesetzten Fall negative Folgen, wie beispielsweise eine Kündigung verbunden sind. 92 Subjektive Interessen der Beschäftigten, welche die Kommunikation darüber hinaus prägen, können dabei sowohl im Konsens als auch im Widerspruch zu den Unternehmensbeziehungsweise Kundeninteressen stehen und somit zusätzliches Konfliktpotential erzeugen. 93 Die Ziel- und Handlungsstrukturen professioneller Kommunikation erscheinen somit weitaus komplexer als im Falle alltäglicher Kommunikation. Für den Dienstleistungssektor ist insbesondere das Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und Kundenorientierung relevant, welches sich aus den gegensätzlichen Zielsetzungen der Kundenzufriedenheit und Kosteneffizienz ergibt.

Die Forderung nach Kosteneffizienz beinhaltet in Bezug auf die Call Center Branche eine umfassende und für das Unternehmen kostengünstige Bearbeitung der Anliegen im Rahmen möglichst kurzer Gesprächszeiten. In der Praxis äußert sich dies in stark normierten Bearbeitungsprozessen, einer Leistungsmessung, Verhaltensquantitativ orientierten strikten und Sprachvorgaben sowie in der Forderung nach Kontrolle und Dominanz des Kundenverhaltens. Eine ausschließlich auf Effizienz ausgerichtete Prozessorganisation ist jedoch nur bedingt mit den Interessen und vor allem den Bedürfnissen der Kunden vereinbar. Beispielsweise zeigen sich die

⁹¹ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 219

 ⁹² Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 49
 ⁹³ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 219

standardisierten Abwicklungsprozesse meist unverträglich mit der vom Kunden geforderten schnellen und unkomplizierten Problemlösung und die Forderung nach einer effizienten Gesprächsführung sowie strikte Zeitvorgaben stehen im Widerspruch zu der von Kunden erwarteten Servicebereitschaft und Kooperation von Seiten des Mitarbeiters.⁹⁴

Diskrepanz zwischen rationaler Prozessorganisation und der Die für Kundenzufriedenheit und -bindung relevanten Betreuungsund Beziehungsqualität stellt hohe kommunikative Anforderungen an die Mitarbeiter. Kunden- und Serviceorientierung ist hier nur soweit möglich, wie sie sich nicht mit den Effizienzbestrebungen des Unternehmens überschneidet.95 In Organisationsformen wie Call Centern, welche sich durch einen hohen Rationalisierungsgrad und dementsprechend eingeschränkte Handlungsspielräume auszeichnen scheint es daher nur schwer möglich, allen Interessen gleichermaßen gerecht zu werden.

Interessendivergenzen und widersprüchliche Handlungsanforderungen bilden den Ausgangspunkt für eine Reihe von Problemen und Konflikten in beruflicher Kommunikation. Auf mögliche Spannungsfelder nicht nur zwischen den Interessen, sondern auch den Wahrnehmungs- und Sichtweisen der Beteiligten soll in Zusammenhang mit Perspektivendivergenzen noch näher eingegangen werden.

5.2.5 Rollenkonflikte

Die Verteilung der Verbalisierung- und Thematisierungsrechte, also die Rollenverteilung ist in der Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen stets asymmetrisch und durch Überlagerungen mehrerer Rollenaspekte geprägt. Henne und Rehbock unterscheiden in diesem Zusammenhang vier Formen asymmetrischer Rollenverteilungen, anthropologisch bedingte, soziokulturell bedingte, fachlich oder sachlich bedingte und gesprächsstrukturell bedingte Asymmetrien.⁹⁶

In beruflicher Kommunikation kommt es zunächst zwangsläufig zu Überlagerung fachlicher und sozialer Aspekte. Aus fachlicher Perspektive

⁹⁶ Vgl. Henne, Helmut / Rehbock, Helmut, 2001, S. 23-25

⁹⁴ Vgl. Holtgrewe, Ursula / Voswinkel, Stephan, 2002, S. 110 f.

⁹⁵ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 212

kommt dem Agenten aufgrund seines Wissensvorsprungs und seiner Handlungs- und Bewertungsmacht eine dominante Rolle zu. In Anbetracht seiner Funktion als Servicemitarbeiter hat der Kunde hier jedoch unter sozialen Gesichtspunkten eine Machtposition inne.

Aufgrund den widersprüchlichen Forderungen nach aktiver Gesprächsführung einerseits und Kunden- und Serviceorientierung andererseits sowie der eingeschränkten Handlungsspielräume in Call Centern können solche, aus Rollenüberlagerungen resultierende Konflikte hier verstärkt auftreten. Diese können sich in Form von zum Teil massiven Kommunikationsstörungen und sogar Machtkämpfen auf den Gesprächsverlauf auswirken. In besonders schwerwiegenden Fällen wird eine Klärung von Seiten der Supervisoren oder der Teamleiter erforderlich.

5.2.6 Perspektivendivergenzen

Neben Interessendivergenzen und Rollenkonflikten stellen Perspektivendivergenzen einen weiteren potentiellen Störfaktor im Rahmen beruflicher Kommunikation dar.

Unter Perspektiven versteht man individuelle Sichtweisen oder Wahrnehmungen der Kommunikationsteilnehmer, welche sich unter anderem aus den jeweiligen Wissensbeständen, den Fähigkeiten, der sozialen Gruppenzugehörigkeit oder der Umgebungssituation ergeben. Die Perspektiven zweier Individuen können sich dabei zwar durchaus ähneln, aber niemals völlig übereinstimmen, weshalb zwischenmenschliche Interaktion stets auch von Perspektivendivergenzen bestimmt wird.⁹⁷

In beruflicher, speziell betriebsexterner Kommunikation ist diese Problematik aufgrund der hier oftmals großen Unterschiede in den Wissensbeständen, den Handlungsinteressen sowie, im Falle telefonischer Kommunikation, auch der Umgebungssituation der Teilnehmer besonders deutlich ausgeprägt.

Inwiefern sich Perspektivendivergenzen in der Praxis äußern können, hat Gisela Brünner am Beispiel eines Reklamationsgesprächs dargestellt.

⁹⁷ Vgl. Hartung, Wolfdietrich, 1998, S. 63 f.

Kundin (K)	ReklamationsbearbeiterIn (M)
Handeln als individuelle Person	Handeln als Agent der Institution
Unkenntnis der institutionellen	Kenntnis der institutionellen Abläufe
Abläufe	
Agieren aus einer Position der	Agieren aus einer Position der Stärke
Schwäche	
Sicht auf die Reklamation als	Sicht auf die Reklamation als Standardfall
Einzelfall / besonderer Fall	
Persönliche Betroffenheit von dem	keine persönliche Betroffenheit von dem
Problem	Problem
Abwicklung bedeutet eine Störung	Abwicklung ist Bestandteil alltäglicher
des Alltags	beruflicher Routine
Problemlösung ist für K relevant	Problemlösung ist für M wenig relevant
Erwartet individuelle Behandlung	wendet allgemeine Regeln an
(negative) Emotionen	emotionale Neutralität / Unbeteiligtheit

Abbildung 1: Perspektivendivergenzen in Reklamationsgesprächen⁹⁸

Ein Ignorieren oder mangelndes Eingehen auf die Kundenperspektive seitens des Mitarbeiters kann sich in der **Praxis** in vielfältigen Kommunikationsstörungen und Missverständnissen äußern und dabei sogar den Kommunikationserfolg gefährden. Neben der Berücksichtigung der Sichtweisen unterschiedlichen bildet deren Wahrnehmung oder Bewusstwerdung daher eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Verständigung.99

In engem Zusammenhang damit steht der sogenannte Adressatenzuschnitt der Äußerungen. Darunter wird die Anpassung des eigenen Sprachstils sowie der Gesprächsinhalte an die Wissensbestände, Perspektiven und auch den Status des Gesprächspartners verstanden. Die Voraussetzung für einen gelungenen Adressatenzuschnitt bildet neben einer korrekten Einschätzung des Gesprächspartners auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, insbesondere die Fähigkeiten zur Perspektivenübernahme und Empathie.¹⁰⁰

⁹⁸ Brünner, Gisela, 2000, S. 111

⁹⁹ Vgl. Hartung, Wolfdietrich, 1998, S. 67, Beispiele für typische aus Perspektivendivergenzen resultierende Kommunikationsstörungen finden sich u. a. bei Hartung, Martin, 2004, S. 313 f. ¹⁰⁰ Vgl. Fiehler, Reinhard, 1998, S. 12 f., 14

Als typisch für jede Form von institutioneller Kommunikation können kognitive

5.2.7 Emotionale und kognitive Dissonanzen

und emotionale Dissonanzen betrachtet werden. Darunter versteht man in der Psychologie Spannungszustände, welche aus zueinander im Widerspruch stehenden kognitiven Elementen oder Emotionen resultieren. Dazu gehören beispielsweise die geforderte Freundlichkeit zu einem als unangenehm empfundenen Kunden oder die bereits thematisierten Interessenkonflikte. 101 Emotionale Dissonanzen spielen vor allem in stark emotional geprägten Gesprächstypen, wie Reklamations- oder Seelsorgegesprächen eine wichtige Rolle. Obwohl berufliche Kommunikation in der Regel auf rein sachlicher Ebene erfolgt, müssen die Mitarbeiter dennoch auf die Emotionen des Kunden reagieren und gleichzeitig versuchen, diese im Sinne des Unternehmens positiv zu beeinflussen. 102 Die Forderung nach einer stets gleichbleibenden Freundlichkeit sowie einer strikt sachlichen Gesprächsführung erfordert zudem eine permanente Kontrolle der eigenen verbalen und nonverbalen Emotionsbezeugungen.

Kognitive Dissonanzen ergeben sich meist aus den für berufliche Kommunikation typischen Sprach- und Verhaltensvorgaben. Dazu gehören beispielsweise das Gebot der permanenten Freundlichkeit. konkrete Formulierungsvorgaben, externe Zielsetzungen oder rechtliche Einschränkungen, wie zum Beispiel Datenschutzbestimmungen. Eine solche Einschränkung des Handlungs- und Interaktionsspielraums des Mitarbeiters ist zwar häufig unvermeidlich und in bestimmten Fällen auch hilfreich, bringt jedoch auch Probleme mit sich. Zum einen wird von den Mitarbeitern so eine ständige Kontrolle des eigenen Verhaltens gefordert, zum anderen wird ein Konfliktpotential zwischen dem, was der Mitarbeiter aufgrund seines eigenen Wissens für richtig und angemessen hält und dem was von ihm verlangt wird, erzeugt.

Vgl. Görgen, Frank, 2005, S. 68
 Vgl. Timm, Elke, 2003, S. 61 f.

5.3 Kommunikative Kompetenz

Aufgrund der meist geringen fachlichen, aber hohen kognitiven und emotionalen Anforderungen in Call Centern spielen soziale und speziell kommunikative Fähigkeiten der Mitarbeiter sowohl in den Anforderungsprofilen als auch in der Praxis eine herausragende Rolle. Mit dieser ausschließlichen Konzentration auf Persönlichkeitsvariablen als Einstellungskriterien stellen Call Center durchaus einen Sonderfall in der Berufswelt dar. Die Ursachen hierfür liegen zum einen darin, dass bestimmte soziale und kommunikative Fähigkeiten als nur schwer oder gar nicht erlernbar gelten. Zum anderen machen die meist fehlende Fachkompetenz sowie der geringe inhaltliche Anspruch der Arbeit die Persönlichkeit und die kommunikativen Fähigkeiten des Mitarbeiters zu einer entscheidenden Konstituente für den Kommunikationserfolg im Sinne des Unternehmens.

Der Begriff der kommunikativen Kompetenz als Teilbereich sozialer Kompetenz erfreut sich seit Jahren vor allem in der Arbeitswelt größter Beliebtheit. Aufgrund der steigenden Bedeutung kommunikativer Prozesse für die Leistungserstellung, bilden kommunikative Fähigkeiten zunehmend Schlüsselqualifikationen für nahezu alle Berufsbilder. Dennoch liegt insbesondere in Bezug auf konkrete Anwendungs- und Erscheinungsformen bislang keine eindeutige und klare Bestimmung dessen, was unter kommunikativer Kompetenz zu verstehen ist, vor.

Der Begriff der Kompetenz in Zusammenhang mit Sprache wurde erstmals von Noam Chomsky im Rahmen der generativen Transformationsgrammatik formuliert. Chomsky differenziert dabei zwischen der Kompetenz, also dem, worüber ein Mensch prinzipiell verfügt und der Performanz, also dem aktuellen Gebrauch der Kompetenzen. Kompetenz im Sinne Chomsky stellt somit eine kognitive Fähigkeit dar, welche zwar einerseits die Grundlage für das sprachliche Verhalten von Individuen bildet, sich jedoch nicht durch dessen Beobachtung erschließen lässt. Weiterhin beschränkt sich Chomskys Kompetenzbegriff ausschließlich auf die Beherrschung sprachlicher Strukturen im Sinne grammatikalischer Korrektheit. 104 Der außersprachliche Kontext bleibt

¹⁰³ Vgl. Fiehler, Reinhard / Becker-Mrotzek, Michael, 2002, S. 7

¹⁰⁴ Vgl. Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus, 1996, S. 91 f.

unberücksichtigt, weshalb hier weniger von kommunikativer als von linguistischer oder Sprachkompetenz zu sprechen ist.

Die wissenschaftlichen Ansätze zur Beschreibung kommunikativer Kompetenz lassen sich grob in die Disziplinen der Linguistik, der Sprecherziehung und der Kommunikationswissenschaft sozialwissenschaftlichen einordnen. Die kommunikationswissenschaftlichen die Ansätze. insbesondere der amerikanischen Communication Studies versuchen in ihren Arbeiten sowohl bisherige Erkenntnisse aus Linguistik, Sozialwissenschaft und Rhetorik zu integrieren als auch Theorie und Praxis zu verbinden. Innerhalb dieser lässt sich zwischen kognitiven und Kontextansätzen unterscheiden. 105 Kognitive Ansätze gehen davon aus, dass kommunikative Kompetenz eine im Individuum verankerte Fähigkeit ist, deren Grad unabhängig von der jeweiligen Kommunikationssituation konstant bleibt. Im Gegensatz dazu betonen Kontextansätze die Situationsabhängigkeit und somit die fehlende Kontinuität von Kompetenz. Man kann diese Sichtweise auch als interpersonale Verortung von Kompetenz bezeichnen (im Gegensatz zu intrapersonalen Verortung). Der gleiche Sprecher kann je nach Situation kompetent oder inkompetent erscheinen. Am deutlichsten tritt dieser im Rahmen Ansatz des Kompetenzmodells von Spitzberg und Cupach zutage. 106

Die amerikanischen Kommunikationswissenschaftler Spitzberg und Cupach betrachten kommunikative Kompetenz als zentral durch die teilweise gegensätzlichen Dimensionen der Angemessenheit und der Effektivität bestimmt. Angemessenheit wird dabei allgemein als das Einhalten sozialer Regeln und Normen in einem bestimmten situativen Kontext definiert. Sie bildet dabei keine absolute Größe, sondern konstituiert sich stets in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und der Wahrnehmung des Kommunikationspartners. ¹⁰⁷ Unter Effektivität wird hier zum einen die erfolgreiche Anpassung an eventuell problematische Kommunikationssituationen, zum anderen das Erzielen der angestrebten Ergebnisse mit Hilfe von kommunikativen Mitteln verstanden. ¹⁰⁸ Im Falle professioneller Kommunikation ist die Widersprüchlichkeit zwischen den beiden Größen sowie das daraus resultierende Spannungsverhältnis

¹⁰⁵ Vgl. Hannken-Iljes, Kati, 2004, S. 34

¹⁰⁶ Vgl. Hannken-Iljes, Kati, 2004, S. 43 f.

¹⁰⁷ Vgl. Spitzberg, Brian H. / Cupach, William R., 1984, S. 100 f.

¹⁰⁸ Vgl. Spitzberg, Brian H. / Cupach, William R., 1984, S. 103

typischerweise stark ausgeprägt. Angemessenheit kann hier als das Eingehen auf den Kunden im Sinne von Kooperativität, das Vertrauen auf die eigenen Kompetenzen und das Wissen über kommunikative Normen, Effektivität als strikte Zielorientierung durch Befolgung kommunikativer Regeln und externer Vorgaben betrachtet werden.¹⁰⁹

Die Frage, welche konkreten Teilfähigkeiten kommunikative Kompetenz konstituieren und ob sich solche überhaupt bestimmen lassen, wird von jeder Theorie verschiedenartig beantwortet. Einen Vorschlag zur Systematisierung verschiedener Aspekte kommunikativer Kompetenz bietet Nina Janich.

Janich bestimmt Sprachwissen oder –kompetenz allgemein als das "Verfügen über Mittel für verfolgte Zwecke". Diese Fähigkeiten oder Wissensbestände werden dabei im Laufe des Sozialisierungsprozesses von jedem Individuum durch Lernen und Erfahrung erworben.¹¹⁰

Kommunikative Kompetenz besteht nach Janich aus sieben Teilkompetenzen, welche sowohl im Hinblick auf Sprachproduktion als auch auf Sprachrezeption relevant sind.¹¹¹

- Grammatische Kompetenz
- Semantisierungskompetenz
- Kontextualisierungskompetenz
- Kreative Kompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Transsubjektive Kompetenz
- Metakommunikative Kompetenz

Während sich grammatische und Semantisierungskompetenz auf die reine Beherrschung des Sprachsystems beziehen, spielen die verbleibenden Teilkompetenzen vor allem im Hinblick auf den Zielaspekt sowie den Handlungscharakter von Kommunikation eine wichtige Rolle.

Kontextualisierungskompetenz ist im Hinblick auf den angemessenen Gebrauch sowie die Interpretation von Ausdrücken im jeweiligen situativen Kontext erforderlich. Kreative Kompetenz umfasst darüber hinaus die Fähigkeit zum kreativen Gebrauch von Sprache und ist somit vor allem in Bezug auf die Anforderungen unbekannter und problematischer Situationen relevant.

¹⁰⁹ Vgl. Deppermann, Arnulf, 2004, S. 25

¹¹⁰ Vgl. Janich, Nina, 2004, S. 93 f.

¹¹¹ Vgl. Janich, Nina, 2004, S. 99 f.

Strukturierungskompetenz bezeichnet die Befähigung, sinnvolle und zusammenhängende Texte herzustellen. Transsubjektive Kompetenz beinhaltet Erschließung fremder die Fähigkeit zur interpretativen Denkweisen. Normvorstellungen und Erwartungen. Metakommunikative Kompetenz befähigt schließlich zur Distanzierung vom aktuellen Sprachgebrauch sowie zur Sprachreflexion. 112

Sämtliche dieser Teilkompetenzen sind in der kommunikativen Praxis eng miteinander verbunden und ohneeinander nicht denkbar. Auch wenn eine vollkommene Ausprägung aller Fähigkeiten utopisch scheint, müssen diese dennoch zumindest in Ansätzen vorhanden sein, um erfolgreiches sprachliches Handeln zu ermöglichen.¹¹³

Die Systematik von Janich ist hier insofern interessant als es sich um kognitive Fähigkeiten handelt, welche zwar mittels von Erfahrung und Beobachtung lernbar oder förderbar sind, jedoch als nur eingeschränkt oder gar nicht systematisch trainierbar angesehen werden können.

Um den spezifischen Anforderungen und Aufgabenstellungen beruflicher Kommunikation gerecht zu werden, sind neben einer hochgradig ausgeprägten "natürlichen" Kommunikationskompetenz jedoch auch darüber hinausgehende kommunikative Fertigkeiten erforderlich. Hartung benennt hier unter anderem die im Vergleich zu alltäglichen Kommunikationsanforderungen erhöhte Wahrnehmungsfähigkeit hinsichtlich verbaler und nonverbaler Signale des Gesprächspartners, ein im Hinblick auf Verständnissicherung und Effizienz expliziteres Ausdrucksverhalten sowie den angemessenen Umgang mit durch institutionelle Vorgaben beschränkten Reaktions- und Handlungsmöglichkeiten.¹¹⁴

In der Regel stellen viele der für professionelle Kommunikation notwendigen Fähigkeiten und Wissensbestände keinen Bestandteil alltagsweltlicher Kompetenz dar, sondern müssen zunächst entweder durch entsprechende Berufserfahrung oder mit Hilfe von speziellen Trainings erworben werden.

Im Hinblick auf das Ziel einer zukünftig erfolgreichen und risikominimalen Personalauswahl und –qualifizierung könnten weiterführende Fragestellungen

¹¹² Vgl. Janich, Nina, 2004 S. 97-99

¹¹³ Vgl. Janich, Nina, 2004, S. 100

¹¹⁴ Vgl. Hartung, Martin, 2004, S. 312

¹¹⁵ Vgl. Hartung, Martin, 2004, S. 312

beispielsweise der Linguistik darin bestehen, ob und bis zu welchem Grad kommunikative Kompetenz durch systematisches Training erlernbar ist und welche kommunikativen Fähigkeiten über die allgemeinen Kompetenzen hinaus für kommunikationsintensive Berufsbilder erforderlich sind. Im Falle von nicht oder nur eingeschränkt trainierbaren Eigenschaften, müssten diese weiterhin im Hinblick auf das Berufsbild eindeutig bestimmt sowie Möglichkeiten oder Verfahren zu deren Überprüfung gefunden werden.

5.4 Die Rolle der EDV

Die starke Computerisierung der Bearbeitungsprozesse, wie es unter anderem in Call Centern der Fall ist, hat zwangsläufig auch enorme Auswirkungen auf die Kommunikation mit den Kunden. Schon in der alltäglichen Erfahrung mit Call Centern fällt auf, wie häufig das Medium des Computers im Gesprächsverlauf explizit oder implizit thematisiert wird.

Während die EDV in komplexen Beratungsgesprächen oder allgemein im Rahmen von fachlich anspruchsvoller Call Center Kommunikation lediglich eine reine Hilfsfunktion innehat, kommt ein Großteil der in Call Centern vorherrschenden Gesprächstypen ohne Computer gar nicht erst zustande. Im Falle einer EDV-Störung oder eines Ausfalls wird der Kunde meist gebeten, später wieder anzurufen.

Gisela Brünner bezeichnet diese Entwicklung auch als "computergestützte Kundenberatung", welche nicht nur in Call Centern, sondern auch in Banken, Reisebüros oder Versicherungen vermehrt zu finden ist. Dies stellt sowohl hohe technische als auch spezielle kognitive Anforderungen an die Mitarbeiter.¹¹⁶

"Die Berater müssen alltagsweltliche Wahrnehmungs-. Handlungs- und Bewertungskategorien der Kunden interaktiv mit den in den Wissensspeichern vorhandenen Informationsstrukturen abgleichen und aneinander adaptieren, maschinell gefundene Informationen interaktiv in den Problemlösungsprozess rückvermitteln, sie als Problemlösungsangebote verfügbar machen, interpretieren und bewerten."¹¹⁷

¹¹⁷ Brünner, Gisela, 2002, S. 26

¹¹⁶ Vgl. Brünner, Gisela , 2002, S. 254

Bei relativ anspruchslosen Tätigkeiten, wie Auskunftsdiensten oder der Auftragsannahme tritt der Einfluss der EDV auf die Kommunikation in besonderem Maße zutage. Das Gespräch beschränkt sich dabei meist auf eine rein stichpunktartige Abfrage der für den Computer erforderlichen Daten sowie eine anschließende Weitergabe der vom Computer bereitgestellten Informationen. Der Agent fungiert hier lediglich als Vermittler zwischen EDV und Kunden, indem er die Computerdaten für den Kunden verständlich aufbereitet.¹¹⁸

Diese Form von computerdiktierter Kommunikation findet aufgrund immer ausgefeilterer Softwarelösungen sowie des häufig mangelnden Hintergrundund Fachwissens der Agenten in immer mehr Gesprächstypen Eingang. Um
den Einsatz von menschlicher Arbeitskraft im Vergleich zu wesentlich
kostengünstigeren Sprachcomputern zu rechtfertigen, werden den besonders
einfachen routinierten Gesprächstypen deshalb auch zunehmend darüber
hinausgehende Aufgaben, wie beispielsweise der Verkauf von Alternativ- oder
Zusatzartikeln zugeordnet.¹¹⁹

Eine extreme Form computergestützter Kommunikation wird durch den Einsatz sogenannter elektronischer Gesprächsleitfäden erzeugt. Bei dieser Vorgehensweise werden nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern auch die zugehörigen sprachlichen Äußerungen von der EDV bestimmt.

5.5 Fazit

Eine mangelhafte Bewältigung der kommunikativen Anforderungen in Call Centern kann sich in der Praxis in einer Vielzahl von Kommunikationsstörungen und Verständigungsproblemen äußern. Eine vorausgehende Planung und Rationalisierung der Kommunikation durch Standardisierung kann sich im Hinblick auf viele Anforderungen, wie Zielkonflikte, emotionale Dissonanzen oder die Evaluierung des Kommunikationserfolgs, als hilfreich erweisen.

Störungen auf der Beziehungsebene, beispielsweise durch Perspektivendivergenzen, können von den Mitarbeitern hingegen nur unter Rückgriff auf die eigenen Kompetenzen bewältigt werden.

11

¹¹⁸ Vgl. Schuler, Helga, 1995b, S. 75

¹¹⁹ Vgl. Schuler, Helga, 1995b, S. 75 f.

Standardisierungsmaßnahmen können hier nur bedingt eine Hilfestellung bieten, in vielen Fällen können Konflikte durch diese sogar noch verschärft werden.

Über den Zusammenhang zwischen Sprachstandardisierung und der Ausbildung sowie den Erscheinungsformen kommunikativer Kompetenz in der Praxis kann hier nur spekuliert werden. Zwar kann die Standardisierung von Kommunikationsabläufen Defizite in bestimmten Teilkompetenzen, wie der Strukturierungskompetenz oder der kreativen Kompetenz sicherlich kompensieren, behindert jedoch gleichzeitig die Entfaltung und den Gebrauch weiterer Teilfähigkeiten.

Das Hauptproblem von Standardisierungsmaßnahmen besteht dabei darin, dass diese nur einen Aspekt erfolgreicher Kommunikation, nämlich den der Effektivität berücksichtigen. Da sich kommunikative Kompetenz jedoch erst durch das Zusammenspiel aller inhärenten Faktoren konstituiert, können Sprachstandardisierung und Gesprächskompetenz als einander prinzipiell gegensätzlich angesehen werden. Dies umso mehr, als Standardisierungsmaßnahmen in ihrer bisherigen Form weniger darauf zielen, eventuelle Defizite in den kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter auszugleichen, sondern diese in ihrer Gesamtheit zu ersetzen.

In diesem Zusammenhang haben Standardisierungsmaßnahmen vor allem den Nachteil, dass im Falle von kommunikativ ungeübten Mitarbeitern so zwar die Qualität der Kommunikation im Sinne gewisser Mindeststandards gewährleistet werden kann, das Potential von Beschäftigten mit einer hohen kommunikativen Kompetenz auf diese Weise jedoch gleichzeitig ungenutzt bleibt.¹²⁰

6. Formen sprachlicher Qualifizierung in der Wirtschaft

6.1 Praktische Rhetorik

Das gesamte Gebiet der auf Sprache oder Kommunikation bezogenen Qualifikations- und Ausbildungskonzepte wird als praktische Rhetorik bezeichnet. In den letzten Jahrzehnten hat sich ein sehr erfolgreicher und

¹²⁰ Vgl. Habscheid, Stephan, 2003, S. 218

schnell wachsender Markt an entsprechender Ratgeberliteratur sowie meist berufsgruppenspezifischen Kommunikationstrainings herausgebildet.

Die zunehmende Beliebtheit der praktischen Rhetorik lässt sich vor allem auf steigende kommunikative Anforderungen in der Wirtschaft zurückführen. Insbesondere die Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten, neue Formen der Globalisierung Arbeitsorganisation sowie Aspekte der bringen Kommunikationsprobleme mit sich und lassen das kommunikative Alltagswissen der Mitarbeiter meist unzureichend erscheinen. Speziell im Dienstleistungsbereich gehen kommunikative Defizite häufig mit negativen ökonomischen Auswirkungen einher, weshalb seitens der Unternehmen ein großer Bedarf an kommunikativer Fortbildung besteht. 121

Gerd Antos fasst den gesamten Bereich der praktischen Rhetorik auch unter dem Begriff der "Laien-Linguistik" zusammen. Als deren wichtigste Funktionen nennt er zum einen die Bewältigung von häufig wiederkehrenden Kommunikationsproblemen, zum anderem die Lösung dessen, was er als "kommunikatives Wirkungsproblem" bezeichnet, also der Frage: "Was muss ich tun, damit ich kommunikativen Erfolg habe?".¹²²

Im Hinblick auf die kommunikativen Aufgabenstellungen in Beruf und Wirtschaft kann dabei zwischen drei Hauptanwendungsfeldern der praktischen Rhetorik differenziert werden, der Textoptimierung, der Präsentation und Rhetorik sowie der Gesprächsführung. Während der Bereich der Textoptimierung, beispielsweise in Form von Stilfibeln oder Musterbriefen, in der Vergangenheit dominant war, liegt der Schwerpunkt der praktischen Rhetorik heute in der Optimierung mündlicher Kommunikationsformen, was vor allem in einer qualitativen Veränderung der kommunikativen Anforderungen im Berufsleben begründet ist.¹²³

In Call Centern hängen der Umfang und die Art der kommunikativen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen stark vom jeweiligen Call Center Typ, den damit verbundenen Anforderungen sowie der jeweiligen Unternehmenspolitik ab. Die Palette reicht dabei von der bloßen Bereitstellung von schriftlichen Merkblättern,

¹²¹ Vgl. Brünner, Gisela, 2000, S. 255 f.

¹²² Vgl. Antos, Gerd, 1996, S. 113,114

¹²³ Vgl. Antos, Gerd, 1996, S. 119

Formulierungshilfen und Gesprächsleitfäden über die Hospitation bei geübten Agents bis hin zu umfangreichen, mehrtägigen Kommunikationstrainings. 124 Für das Thema dieser Arbeit sind die spezifischen Inhalte und Erscheinungsformen praktischer Rhetorik insofern relevant als hier zum einen die Regeln formuliert werden, die als Grundlage für Sprachstandardisierung in Wirtschaft dienen und anderen der zum Instrumente. wie Formulierungsvorgaben oder Gesprächsleitfäden, selbst einen Gegenstand der praktischen Rhetorik bilden.

6.2 Inhalte und Konzeptionen der praktischen Rhetorik

Die Vielzahl und Verschiedenartigkeit der mit der praktischen Rhetorik verbundenen Empfehlungen und Trainingskonzeptionen resultiert hauptsächlich aus unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich dessen, was unter einer erfolgreichen, beziehungsweise optimalen Kommunikation zu verstehen ist. Im Rahmen seines Aufsatzes "Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik" versuchte Werner Kallmeyer im Jahre 1985 erstmals die Inhalte der praktischen Rhetorik in Abhängigkeit von ihnen zugrunde liegenden Prinzipien in eine systematische Ordnung zu bringen. Dabei geht er von vier Leitsituationen oder Sozialmodellen aus, welche durch zwingend mit ihnen verbundene Aufgaben und spezifische modellhafte Vorstellungen von idealem Verhalten charakterisiert sind. 125

1. Demokratische Meinungsäußerung und professionelle Fachinformation

Dieser Bereich bezieht sich auf alle mündlichen Kommunikationsformen, welche eine sachbezogene Meinungsbildung oder Entscheidungs- und Überzeugungsprozesse zum Gegenstand haben. Zu den relevanten Inhalten gehören alle auf einen sachorientierten Sprachstil bezogenen Vorgaben, Gliederungsmuster, Baupläne für bestimmte Gesprächstypen (zum Beispiel DIBABA-, AIDA-Formel) sowie Darstellungen von Argumentations- und Strategieformen.

¹²⁴ Vgl. Sust, Charlotte A., 2002, S. 39 f.

¹²⁵ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 33-41

2. Die kooperative Gruppe

Unter die kooperative Gruppe fallen alle Trainingsformen, welche vorrangig auf die Vermittlung eines kooperativen, verständigungsund kommunikationsfördernden Verhaltens sind. ausgerichtet Die hier angewendeten Techniken entstammen vorwiegend dem Therapiebereich. Zu den Trainingszielen gehören hier die Förderung der Kommunikation sowie die Reduktion von Konflikten, was unter anderem durch Methoden, wie das aktive Zuhören oder bestimmte Formen der Metakommunikation erreicht werden soll. Manipulative Techniken werden in diesem Zusammenhang strikt abgelehnt.

3. Kommunikation als Kampf

Das zentrale Charakteristikum dieser Ansätze ist die konsequente Fixierung auf den Kommunikationserfolg. Als das Ziel jeder Kommunikation wird der verbale Sieg über den Kommunikationspartner sowie das Erreichen des Kommunikationszieles um jeden Preis angesehen. Relevante Inhalte sind hier vor allem manipulative Techniken und Strategien sowie Verhandlungstaktiken.

4. Das helfende Gespräch

Die Wurzeln dieses Gebiets liegen im Bereich der Psychotherapie. Rationale und sachorientierte Aspekte stehen hier im Hintergrund, zentral sind die Zuwendung zum Gesprächspartner, die Problemlösung sowie die Schaffung einer angstfreien Atmosphäre. Hier finden insbesondere Methoden der therapeutischen Gesprächsführung Anwendung.

Im Hinblick auf alle untersuchten Erscheinungsformen praktischer Rhetorik benennt Kallmeyer zwei zentrale, wenn auch gegensätzliche Methoden zu deren Vermittlung, zum einen Trainings, welche Anleitungen zu Sprachreflexion und Einstellungsänderung beinhalten, zum anderen die simple Darbringung von "Kommunikationsrezepten" oder Faustformeln.¹²⁶

Die Systematik Kallmeyers sowie die von ihm exemplarisch vorgestellten Inhalte der praktischen Rhetorik haben auch heute nicht an Aktualität verloren. Trotz stark veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie moderner Präsentations- und Trainingsmöglichkeiten aufgrund des technischen

¹²⁶ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 41

Fortschritts und neuer Medien, sind die meisten Inhalte der praktischen Rhetorik sowie viele Schulungsmethoden in den letzten Jahrzehnten weitestgehend gleich geblieben.¹²⁷

6.3 Kommunikationstrainings

Aufgrund des starken Bedarfs in der Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren eine florierende Trainingsbranche entwickelt, deren vorrangige Aufgabe in der Ausbildung und Erweiterung der kommunikativen und sprachlichen Kompetenzen der Teilnehmer besteht. Die Zielgruppen der Trainings bilden dabei meist Unternehmen sowie bestimmte Berufsgruppen, wie Führungskräfte, Verkäufer oder Call Center Mitarbeiter.

Die meisten Kommunikationstrainings bestehen zu einem Großteil aus psychologischen Anteilen, wie beispielsweise Elementen der Motivations- und Kommunikationspsychologie sowie zu einem geringen Teil aus rhetorischen und linguistischen Anteilen, wie Phasengliederungen Argumentationshilfen. Der Ablauf sowie die Methoden der Trainings sind dabei in der Regel zunächst auf eine Bewusstmachung des eigenen (falschen) Kommunikationsverhaltens dessen anschließende sowie Veränderung ausgerichtet. 128 Als wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gesprächsführung werden dabei Faktoren, wie die korrekte innere Einstellung, Selbsterkenntnis oder das Wissen um die Kundenpsyche angesehen, was sich in vielen sehr beliebten, stark psychologisch fundierten Trainingskonzepten, wie der Transaktionsanalyse, dem neurolinguistischen Programmieren oder dem Microcounseling äußert. Der rhetorische Anteil der Trainings beschränkt sich meist auf die Vorgabe von festen Redeformulierungen oder auf stilistische Empfehlungen. 129

Umfassende empirische Untersuchungen zu konkreten Abläufen und Auswirkungen von Kommunikationstrainings existieren bislang noch nicht. Die Ursachen hierfür liegen vor allem in der starken Wettbewerbssituation auf dem Trainingsmarkt und der daraus resultierenden Abschirmung und Geheimhaltung der jeweiligen Konzeptionen und Materialien. Ein umfassender (kostenloser)

¹²⁷ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 21

¹²⁸ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 13 f.

¹²⁹ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 26

Überblick über die verschiedenen kommunikativen Qualifizierungsformen ist somit kaum möglich. 130

Eine Ausnahme bildet die Arbeit von Ruth Brons-Albert (1995), welche eine ausführliche Darstellung und Analyse eines typischen Kommunikationstrainings für Verkäufer beinhaltet. Das hier vor allem auf seine Auswirkungen untersuchte Trainingskonzept enthielt im Wesentlichen folgende Bestandteile. 131

- Herstellung einer positiven Beziehung zum Kunden mit dem Ziel einer Einstellungsänderung
- Kurze Vorstellung eines Kommunikationsmodells
- Darstellung der Phasengliederung des Gesprächstyps sowie einzelner auf die Phasen bezogenen Gesprächstaktiken und -strategien
- Zahlreiche Hinweise zum Sprachstil und nonverbalem Verhalten sowie Formulierungsempfehlungen und -verbote.

Die Vermittlung der Inhalte erfolgte dabei zum einen mittels von Vorträgen, zum anderen durch Einübung des Gelernten mit Hilfe von Rollenspielen oder durch Anwendung in der beruflichen Praxis. 132

Ruth Brons-Albert kritisierte an dem von ihr untersuchten Training vor allem die fehlende empirische und theoretische Fundierung vieler Maßnahmen und Methoden. In vielen Fällen konnte auch seitens des Trainers keine plausible Begründung für die Wirksamkeit einzelner Techniken oder Empfehlungen gegeben werden. Hinsichtlich der Auswirkungen des Trainings auf das spätere Verhalten der Teilnehmer wurden von Brons-Albert keine signifikanten Veränderungen oder Erfolge der Maßnahmen festgestellt. 133

Die hier vorgestellten Trainingsinhalte können dabei für die meisten Formen von Kommunikationstrainings als repräsentativ gelten. Trotz der auf den ersten Blick scheinbaren Vielfalt und Verschiedenartigkeit der Trainingskonzepte, welche in einer nahezu unüberschaubaren Anzahl im Internet angeboten werden, legt eine Lektüre der Kurzbeschreibungen den Schluss nahe, dass sich diese in ihren Grundlagen und Bestandteilen nur geringfügig unterscheiden.

Diskursanalytisch fundierte Trainingskonzeptionen stellen Ausnahmefall auf dem Trainingsmarkt dar, obwohl ihnen zahlreiche Vorteile

 ¹³⁰ Vgl. Antos, Gerd, 1996, S. 120
 ¹³¹ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 84

¹³² Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 102

¹³³ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 194 f.

innewohnen. Die Besonderheit besteht hier darin, dass die Trainings auf authentischen, vorab mitgeschnittenen Gesprächen aus dem jeweiligen Kommunikationsumfeld basieren. Dies ermöglicht zum einen eine exakt auf die spezifischen sprachlichen Anforderungen zugeschnittene Trainingskonzeption, zum anderen eine mikroskopisch genaue Analyse häufig auftretender Kommunikationsprobleme typischer sowie gesprächsstruktureller und interaktionaler Phänomene. 134 Eventuelle Verhaltensalternativen werden im Anschluss an die Analyse mit den Teilnehmern der Trainings ausgehandelt und diskutiert. Im Zuge einer nachfolgenden Analyse der kommunikativen Praxis können die Trainingseffekte sowie eventuelle Transferprobleme evaluiert und in einer weiteren Trainingssequenz bewertet und nachgebessert werden. Auf normative Verhaltens- und Formulierungsvorgaben wird im Rahmen von diskursanalytisch fundierten Trainings verzichtet. 135

Beispiele für diskursanalytisch fundierte Schulungsmaßnahmen finden sich unter anderem bei Reinhard Fiehler und Walther Kindt (1994) sowie bei Michael Becker-Mrotzek und Gisela Brünner (2004).

6.3 Normative Sprachvorgaben

Normative Verhaltens- und Formulierungsempfehlungen stellen ein in der praktischen Rhetorik weit verbreitetes Mittel zur Kommunikationsoptimierung dar. Auch wenn die praktische Wirksamkeit der meisten Vorschriften bislang unbewiesen ist, erfreut sich diese Form der sprachlichen Qualifizierung aufgrund des hiermit verbundenen geringen Kosten- und Zeitaufwands sowie ihres rezeptartigen Charakters in Call Centern und Verkäuferschulungen großer Beliebtheit.

Im Folgenden sollen die beliebtesten Sprachregeln der praktischen Rhetorik sowie ihnen zugesprochene Wirkungen dargestellt werden. Die Empfehlungen entstammen dem Aufsatz von Werner Kallmeyer (1986), dem von Brons-Albert untersuchten Kommunikationstraining (1995) sowie den populären Ratgebern von Helga Schuler (1995) und Günther Geyer (1988).

¹³⁴ Vgl. Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther, 1994, S. 263

¹³⁵ Vgl. Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther, 1994, S. 264

Positiv formulieren

Die Forderung, positiv zu formulieren ist in der praktischen Rhetorik sehr weit verbreitet. Negativ behaftete Ausdrücke, wie zum Beispiel *Die Zweigstelle ist nur vormittags geöffnet* sollen möglichst in positiv klingende Aussagen umformuliert werden, wie beispielsweise *Die Zweigstelle ist jeden Vormittag geöffnet*. De konsequente Vermeidung sogenannter "Barrierewörter", wie *nein* und *nicht* sowie allgemein negativ konnotierter Ausdrücke soll dabei der Förderung eines positiven Gesprächsklima dienen. 137

• Keine "Zagewörter"

Zu diesen gehören alle sprachlichen Mittel, welche, nach Meinung der Trainer eine Unsicherheit des Sprechers signalisieren, wie beispielsweise Konjunktive oder Abtönungspartikeln, wie *vielleicht*, *eigentlich* etc. Insbesondere im Hinblick auf die Überzeugungskraft wird "klaren, starken" Formulierungen eine bessere Wirkung beschieden.¹³⁸

Aktives Zuhören

Der Ausdruck stammt aus dem Bereich der Psychotherapie. Neben dem intensiven Hinhören, das heißt der konzentrierten Wahrnehmung verbaler und paraverbaler Zeichen des Gesprächspartners ist damit insbesondere ein umfassendes Rückmeldeverhalten gemeint, beispielsweise durch die Verwendung von Aufmerksamkeitspartikeln, wie *ja*, *hm*, etc. sowie von Reformulierungen. Neben Signalisierung von Konzentration und Hinwendung zu Gesprächspartner, soll dies vor allem als Mittel der Aktivierung dienen.¹³⁹

Persönliche Anrede

Die häufige Nennung des Kundennamens sowie dessen direkte Ansprache gelten als wesentlicher Bestandteil eines kundenorientierten Sprachstils. Damit sollen zum einen der Aufbau einer persönlichen Beziehung zum

¹³⁷ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 171

¹³⁶ Vgl. Geyer, Günther, 1988, S. 45

¹³⁸ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 85 / Schuler, Helga, 1995a, S. 89-91

¹³⁹ Vgl. Schuler, Helga, 1995a, S. 55 f.

Gesprächspartner gefördert, zum anderen eine gewisse Aufmerksamkeit und Aufgeschlossenheit seitens des Kommunikationspartners erzeugt werden.¹⁴⁰

• Nutzenargumente und "Brückenformulierungen"

Formulierungen, wie *das heißt also...* oder *das hat für Sie den Vorteil...* werden als Brückenformulierungen bezeichnet und dienen vorrangig der Präsentation von sogenannten Nutzen- oder Vorteilsargumenten. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass hier der Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung für den Kunden in den Vordergrund gestellt wird. Die verwendeten Argumente sollen dabei möglichst bild- und beispielhaft gestaltet sein, um die Vorstellungskraft des Kunden anzuregen.¹⁴¹

Positive "Reizwörter"

Dazu zählen Begriffe, welche konventionell positiv konnotiert sind und so wünschenswerte Assoziationen beim Gesprächspartner auslösen können. Positive Ausdrücke, wie beispielsweise *Qualität* oder *Sicherheit* sollen nach Möglichkeit häufiger oder anstelle von negativ konnotierten oder neutralen, bedeutungsähnlichen Wörtern verwendet werden.¹⁴²

Fragetechniken

Die Frageformen werden in den Werken der praktischen Rhetorik meist sehr ausführlich behandelt. Wie auch das aktive Zuhören bilden sie hervorragende Mittel zur aktiven Gesprächssteuerung. Dabei lässt sich zunächst zwischen offenen und geschlossenen Fragen differenzieren. Offene Fragen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht mit ja oder nein zu beantworten sind. Sie dienen vorwiegend der Aktivierung des Kunden sowie der Sammlung von Informationen (Bedarfsanalyse). Geschlossene Fragen können hingegen nur mit ja oder nein beantwortet werden und fungieren so als Mittel zur Gesprächsbeschleunigung. Geyer unterscheidet weiterhin zwischen Alternativ- oder Entscheidungsfragen, Informationsfragen, Wenn-

¹⁴⁰ Vgl. Schuler, Helga, 1995a, S. 54, 88 f.

¹⁴¹ Vgl. Schuler, Helga, 1995a, S. 88 f.

¹⁴² Vgl. Görgen, Frank, 2005, S. 107

Dann-Fragen, rhetorischen Fragen, Suggestivfragen, Kontrollfragen und Gegenfragen.¹⁴³

Sprachstil

In den meisten Werken der praktischen Rhetorik wird ein klarer, sachorientierter Sprachstil als optimal angesehen. Dessen Charakteristika bilden die Kürze des Ausdrucks, die Dynamik des Satzbaus (häufig Tätigkeitswörter), die Anschaulichkeit und Bildhaftigkeit der Sprache sowie die Vermeidung von Langatmigkeit, Emotionalität, Wortspielereien oder Sarkasmus.¹⁴⁴

Günther Geyer empfiehlt weiterhin einen "kundenorientierten Sprachstil" oder "Sie-Stil", welcher sich unter anderem durch eine häufige persönliche Anrede des Kommunikationspartners auszeichnet. Im Wechsel sollen auch der überzeugende "Ich-Stil" oder der vertrauliche "Wir-Stil" eingesetzt werden. Auch hier wird die Verwendung von positiv konnotierten Ausdrücken sowie bildhaften und relativ kurzen Formulierungen empfohlen.¹⁴⁵

• Manipulative Techniken

Insbesondere in der Verkaufsschulungsliteratur finden sich eine Vielzahl von Taktiken und Strategien, welche ausschließlich dazu dienen, den Gesprächspartner mit Hilfe von sprachlichen "Tricks" zu manipulieren und zu dominieren. Eine umfassende Systematisierung der in der praktischen Rhetorik verbreiteten, manipulativen Gesprächsstrategien bietet Andreas Blumenthal (1985). Zu den bekanntesten zählen sicherlich die sogenannte Ja-aber-Taktik und die Technik der Scheinalternative. Die Ja-aber-Taktik wird in der Regel im Bereich der Einwandbehandlung eingesetzt. Hierbei werden zunächst die Einwände des Gesprächspartners bestätigt (ja), im nächsten Schritt jedoch wieder entwertet (aber). Im Rahmen der Scheinalternative werden dem Kunden Entscheidungsalternativen unter

¹⁴³ Vgl. Geyer, Günther, 1988, S. 49-56

¹⁴⁴ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 34

¹⁴⁵ Vgl. Geyer, Günther, 1988, S. 42-47

Auslassung der für den Sprecher ungünstigsten präsentiert (zum Beispiel Möchten Sie einen oder beide Artikel nehmen?). 146

6.5 Theoretische Grundlagen der praktischen Rhetorik

Die theoretischen Wurzeln der praktischen Rhetorik lassen sich überwiegend in der Psychologie und der klassischen Rhetorik finden. Auch Erkenntnisse der linguistischen Text- und Gesprächsforschung werden hier, wenn auch nur geringfügig, berücksichtigt. 147

Als wichtigste Elemente der psychologischen Tradition benennt Kallmeyer unter anderem Kommunikationsmodelle, wie zum Beispiel das Organon-Modell von Bühler, Elemente der Motivationspsychologie, Erkenntnisse therapeutischen Bereich, wie die klientenzentrierte Gesprächsführung von Rogers, die Transaktionsanalyse, Theorien des nonverbalen Verhaltens sowie Aspekte der Problemlösungs- und Organisationstheorie. 148

Im Vergleich zur Psychologie scheint der Einfluss klassischer Rhetorik auf moderne Sprachratgeber relativ gering. Auf die ursprünglichen Termini wird, abgesehen von dem Begriff der Rhetorik gänzlich verzichtet. Häufig finden sich auf die klassische Rhetorik zurückgehende Formen der Disposition mit stilistischen Richtlinien, wie Sprachrichtigkeit, Klarheit und Angemessenheit sowie Techniken der Aufmerksamkeitsgewinnung, wie zum Beispiel das Erzählen von Anekdoten. Der Ornatus, also blumige Redefiguren werden als unsachlich abgelehnt. Die Tradition der klassischen Rhetorik wird dabei vorwiegend in Bezug auf die monologische Rede herangezogen. 149

Aus linguistischen Forschung stammen sogenannte der sprachliche Handlungsmuster, welche die Grundlage für die in der praktischen Rhetorik beliebten gesprächstypspezifischen Phasengliederungen und Strategieformeln, wie zum Beispiel der AIDA-Formel, bilden.

Unter Handlungsmustern versteht man in der Linguistik "Konstrukte, die angeben, welche einzelnen Handlungsschritte von den Beteiligten erforderlich sind, um einen bestimmten kommunikativen Zweck gemeinsam zu

 ¹⁴⁶ Vgl. Blumenthal, Andreas, 1985, S. 51-67
 147 Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 29 f.

¹⁴⁸ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 29 f.

¹⁴⁹ Vgl. Kallmeyer, Werner, 1985, S. 27-29

erreichen."¹⁵⁰ Handlungsmuster oder –pläne sind für viele Situationstypen bzw. Gesprächstypen insofern konventionalisiert als deren Erfüllung mit bestimmten gesellschaftlichen Erwartungen verbunden ist. Dabei dienen sie vor allem der Beschreibung und Abstraktion der für einen bestimmten Gesprächstyp charakteristischen Gesprächsstrukturen und somit der Demonstration von erwartbarem und akzeptablem sowie von nicht erwartbarem und nicht akzeptablem Verhalten.

Neben den psychologischen, rhetorischen und linguistischen Wurzeln basiert ein nicht unerheblicher Anteil der praktischen Rhetorik auch auf der berufspraktischen Erfahrung der jeweiligen Autoren oder Trainer. Gerade im Laufe der alltäglichen Kommunikationsarbeit bildet sich ein zunehmend ein Bewusstsein über die Existenz und die Wirkung bestimmter kommunikativer Mittel und Strategien heraus. Auch kann in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden, dass viele Regeln und Techniken der praktischen Rhetorik von kommunikativ erfahrenen Mitarbeitern, ohne Kenntnis jener, bereits unbewusst angewandt werden.

6.6 Fazit

Die Zunahme von kommunikativ geprägten Dienstleistungstätigkeiten und der immer stärker werdende Leistungsdruck in der Wirtschaft lassen viele Maßnahmen der praktischen Rhetorik als sinnvoll erscheinen, beispielsweise wenn es sich um subtil beeinflussende Gesprächstaktiken oder kommunikatives Stressmanagement handelt. Viele Elemente der Trainings scheinen jedoch, sofern man dem Individuum ein gewisses Maß an "natürlicher" kommunikativer Kompetenz zugesteht, überflüssig zu sein. Dazu zählen beispielsweise spezielle Trainingseinheiten zur Empathie oder zur Interpretation verbalen und nonverbalen Verhaltens. Unabhängig von der Frage, ob solche Fähigkeiten überhaupt trainierbar sind, ist davon auszugehen, dass gerade Mitarbeiter in kommunikationsintensiven Berufen über solche elementaren Kompetenzen verfügen.

.

¹⁵⁰ Becker-Mrotzek, Michael, 1994, S. 243

¹⁵¹ Vgl. Becker-Mrotzek, Michael, 1994, S. 244 f.

¹⁵² Vgl. Becker-Mrotzek, Michael, 1994, S. 250

Einen in der Linguistik beliebten Ansatzpunkt für Kritik stellen die in der praktischen Rhetorik weit verbreiteten "Rezepte", also konkrete, von der jeweiligen Situation losgelöste Verhaltens- und Formulierungsvorgaben dar. Trotz deren zweifelhafter Wirksamkeit, sind es jedoch genau solche einfachen Tricks. die Teilnehmer und praktischen **Tipps** und was von Kommunikationsseminaren und Ratgeberliteratur erwarten und was den Erfolg der praktischen Rhetorik ausmacht. Die Erforschung der hier aufgestellten Sprachnormen sowie deren realer Effekte auf den Rezipienten könnte ein für die Zukunft interessantes Forschungsfeld der Linguistik bilden. 153

Aufgrund der weit verbreiteten Ansicht, dass die Befolgung bestimmter sprachlicher Regeln eine Garantie für den Kommunikationserfolg darstellt, scheint es auch nicht verwunderlich, wenn diese eine wichtige Basis für Standardisierungsinstrumente, wie Gesprächsleitfäden bilden.

7. Gesprächsleitfäden als Instrumente zur Sprachstandardisierung

7.1 Funktionen von Gesprächsleitfäden

Gesprächsleitfäden, auch Skripts genannt, werden seit Jahren in vielen Bereichen des Lebens und der Wirtschaft eingesetzt. Dabei fungieren sie unter anderem als Vorbereitung für Bewerbungs-. Mitarbeiter-Therapiegespräche sowie als Stütze im Rahmen von Telefongesprächen. 154 Im Wesentlichen bilden Gesprächsleitfäden den idealen Ablauf eines Gesprächs ab. Als Textsorte sind sie strukturell stark an das Drehbuch angelehnt, funktionell lassen sie sich jedoch in den Bereich der institutionellen Anweisungstexte einordnen. Aufgrund der Tatsache, dass hier nicht nur bestimmte Formulierungen, sondern eine ganzer Gesprächsablauf normativ vorgegeben wird, stellen sie einen Extremfall innerhalb der Instrumente zur Standardisierung und Formalisierung von Kommunikation dar.

Eines der wichtigsten Einsatzgebiete für diese Form der Gesprächsoptimierung bilden Call Center. Hier werden Gesprächsleitfäden überwiegend im

¹⁵³ Vgl. Brons-Albert, Ruth, 1995, S. 194 f.

¹⁵⁴ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 125

Outboundbereich, beispielsweise bei Verkaufsgesprächen, jedoch auch häufig im Rahmen von Service- oder Reklamationsgesprächen eingesetzt.

Die Beliebtheit solcher Maßnahmen in Call Centern lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass ein Großteil der hier geführten Gespräche, unter anderem aufgrund der starken Arbeitsteilung, als gut standardisierbar eingestuft werden kann. Zum anderen können sie aufgrund des fehlenden visuellen Kanals beim Telefonieren simultan zum Gespräch genutzt werden und so ihr volles Potential entfalten.¹⁵⁵

Je nach Unternehmensphilosophie des Call Centers können Gesprächsleitfäden dabei entweder die Funktion einer Richtlinie, im Sinne einer Hilfestellung erfüllen, oder normative Vorgaben bilden, deren Einhaltung strengen Kontrollen unterliegt.

Die Linguistik hat sich bislang nur wenig mit den Inhalten und Auswirkungen von Gesprächsleitfäden befasst. Die Ursachen hierfür liegen möglicherweise, ähnlich wie im Falle von Kommunikationstrainings, in der häufig praktizierten Abschottung der Unternehmen gegenüber der Außenwelt sowie der daraus resultierenden Schwierigkeit an empirisches Datenmaterial heranzukommen. Neben der Furcht vor der Konkurrenz kommt in diesem Fall sicherlich noch hinzu, dass die wenigsten Unternehmen einräumen möchten, dass die in ihnen geführten Kundengespräche auf standardisierten Skripts sowie gegebenenfalls dem Einsatz von Manipulationstechniken beruhen.

Linguistisch fundierte, kritische Auseinandersetzungen mit Gesprächsleitfäden sowie Beispielanalysen finden sich in den Arbeiten von Gerd Antos (1989), Gisela Brünner (2000) und Jochen Kießling-Sonntag (1994).

Gerd Antos hebt in seiner Arbeit vier zentrale Funktionen von Gesprächsleitfäden hervor. ¹⁵⁶

1. Planungsfunktion

Der Gesprächsverlauf kann vorab vorbereitet und so im Hinblick auf das Gesprächsziel optimiert werden. Besonders schwierige Gesprächsphasen können dabei im Voraus reflektiert und in allen Eventualitäten geplant werden.

¹⁵⁵ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 142

¹⁵⁶ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 143

2. Kognitive Funktion

Im Rahmen des Gesprächs fungiert das Skript als "roter Faden" und dient so der Absicherung und der Kontrolle des geplanten Verlaufs. Bei komplexen Themata oder problematischen Gesprächsphasen dient es auch als Gedächtnisstütze für den Agenten.

3. Didaktische Funktion

Neben der Gesprächsplanung und –kontrolle können Telefonskripts auch der Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen der Agents dienen. Durch die wiederholte Verwendung von Gesprächsleitfäden besteht die Möglichkeit, Elemente einer "optimalen" Gesprächsführung schrittweise zu erlernen und zu verinnerlichen.

4. Analytische Funktion

Anhand von mitgeschnittenen Gesprächen können Gesprächsverläufe und die Verwendbarkeit der Skripts analysiert und bewertet werden. Dies bildet eine Maßnahme zum Erwerb von Kenntnissen über optimale Gesprächsführung sowie zu einer Weiterentwicklung und Verbesserung solcher Instrumente.

Neben der Hilfsfunktion für die Mitarbeiter hebt Kießling-Sonntag auch den ökonomischen Nutzen solcher Maßnahmen für die Unternehmen hervor. Insbesondere in Branchen mit einer hohen Personalfluktuation können der Schulungsaufwand auf diese Weise vermindert und somit Kosten eingespart werden. Auch ermöglichen Gesprächsleitfäden dem Management eine indirekte Kontrolle über Inhalte und Formen der geführten Kundengespräche.¹⁵⁷

7.2 Aufbau und Inhalte von Gesprächsleitfäden

Typisch für Gesprächsleitfäden sind der strenge chronologische Aufbau sowie darin enthaltene, meist vollständig ausformulierte Gesprächsbeiträge des Mitarbeiters. Häufig werden die Reaktionen des Gesprächspartners, sofern sie erwartbar sind, ebenfalls mit einbezogen. Dabei kann der Gesprächsleitfaden entsprechend den Antwortalternativen des Kommunikationspartners verzweigt erscheinen. Die Anfertigung von Gesprächsleitfäden obliegt dabei entweder

 $^{^{157}\,\}mathrm{Vgl.}$ Kießling-Sonntag, Jochen, 1994, S. 190

erfahrenen Kommunikationstrainern oder entsprechend geschulten Teamleitern oder Call Center-Managern. Auf dem Trainingsmarkt findet sich eine Vielzahl von Unternehmen, welche die Konzeption von Gesprächsleitfäden als Dienstleistung anbieten oder diesbezügliche Trainings veranstalten.

62

Ein Trainingsprogramm zur Leitfadenerstellung der Firma Communi-Call GmbH zeichnet sich unter anderem durch folgende Inhalte aus. 158

- Listen mit Anforderungen an einen Leitfaden (zum Beispiel "Freiraum lassen für eine individuelle Abarbeitung" oder "Einwände und Argumentationen des Kunden vorwegnehmen")
- Richtlinien zur Erstellung eines Argumentations- und Reaktionskatalogs, unter Einbeziehung von Verfahren wie zum Beispiel der Nutzenargumentation oder Fragetechniken
- Anleitungen zur Reflexion über Zielsetzungen der Gespräche, Produkteigenschaften, Kundenmotive, Zielgruppen und Wettbewerbsmerkmale des Unternehmens
- Grundregeln zur Leitfadenerstellung, zum Beispiel "Formulieren Sie positiv", "Arbeiten Sie mit Bildern"
- Gesprächsphasengliederungen

Im Rahmen des Trainingsprogramms finden sich zahlreiche Empfehlungen der praktischen Rhetorik wieder. Daneben werden die Teilnehmer jedoch auch angeregt, ihre eigenen Erfahrungen sowie die Eigenheiten des jeweiligen Unternehmens oder der Produkte einzubringen.

Als Grundlage für die Gesprächsstruktur der Leitfäden fungieren in der Regel gesprächstypspezifische Phasenmodelle oder Handlungsmuster. Den einzelnen Gesprächsphasen, wie zum Beispiel Begrüßung, Angebot oder Einwandbehandlung werden in einem zweiten Schritt die entsprechenden Formulierungen zugeordnet.¹⁵⁹ Diese basieren zum einen auf in der beruflichen Praxis erworbenen Erfahrungen, zum anderen auf dem in der praktischen Rhetorik vermittelten Wissen. Konventionelle Normen für das Medium "Telefon", beispielsweise Formen der Gesprächseröffnung, finden hier ebenso Eingang wie wissenschaftlich fundierte Methoden der Einwandbehandlung.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 143, 145

¹⁵⁸ Vgl. http://www.communi-call.de/upload/2804836984_118.pdf

¹⁵⁹ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 144 f.

7.3 Elektronische Gesprächsleitfäden

Neben Gesprächsleitfäden in Papierform werden zunehmend auch computergestützte Varianten, sogenannte elektronische Gesprächsleitfäden eingesetzt. Diese eignen sich für besonders lange und komplexe Gespräche mit Antwortalternativen, wie beispielsweise Marktbefragungen Verkaufsgespräche. 161 umfangreiche Die Erscheinungsformen von elektronischen Gesprächsleitfäden sind so vielfältig wie die Anzahl der jeweiligen Anbieter. Die folgende Abbildung stellt ein Beispiel für einen solchen PC-gestützten Gesprächsleitfaden dar.

63

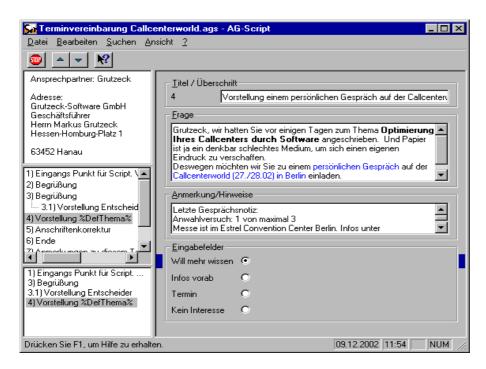


Abbildung 2: Elektronischer Gesprächsleitfaden 162

Je nach Kundenreaktion lassen sich elektronische Gesprächsleitfäden beliebig oft verzweigen, ohne dass es wie bei der Papiervariante zu Lasten der Übersichtlichkeit geht oder ein zeitraubendes Blättern erforderlich wird. Unmittelbar nach Auswahl der jeweiligen Kundenantwort erscheint der zugehörige Gesprächstext. Simultan dazu können mit dem Gespräch verbundene Bearbeitungsprozesse mehr oder weniger automatisch ausgelöst werden, wie beispielsweise das Versenden von Informationsmaterial.

¹⁶¹ Vgl. Grutzek, Markus (http://www.grutzeck.de/service/fachartikel_main.htm)

¹⁶² Grutzek, Markus (http://www.grutzeck.de/service/fachartikel_main.htm)

Elektronische Gesprächsleitfäden stellen hohe Anforderungen in Bezug auf deren Konzeption und Vorbereitung, können jedoch im Falle besonders umfangreicher und thematisch komplexer Gespräche den Aufwand des Agenten erheblich minimieren.¹⁶³

64

7.4 Zur Problematik von Mündlichkeit und Schriftlichkeit

Die Besonderheit von Gesprächsleitfäden besteht nach Antos darin, dass sie zwar einen Gegenstand der Textoptimierung bilden, aber gleichzeitig der Gesprächsoptimierung dienen, also von zwei völlig unterschiedlichen Medien bestimmt werden.¹⁶⁴

"Positive Eigenschaften der Schriftsprache, vor allem ihre sprachlich-textuelle und argumentative Planbarkeit, werden gleichsam gekreuzt mit positiven Eigenschaften der Sprechsprache: Dialogizität, Partnerbezug, Spontaneität und Emotionalität."¹⁶⁵

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss ein Gesprächsleitfaden, obwohl er aufgrund seiner Beschaffenheit typische Merkmale der Schriftlichkeit enthält, jedoch auch Kriterien der Mündlichkeit erfüllen, damit er authentisch bleibt und seinen Zweck erfüllen kann. Im Folgenden soll deshalb kurz auf die Unterscheidung zwischen geschriebener und gesprochener Sprache eingegangen werden.

Die Frage, ob Mündlichkeit und Schriftlichkeit als zwei unterschiedliche grammatische Sprachsysteme oder lediglich kontextspezifische Varianten ein und desselben Systems zu betrachten sind, ist in der Wissenschaft bislang nicht abschließend geklärt. 166 Unzweifelhaft ist jedoch, dass beide Sprachmodi grundlegende strukturelle Unterschiede aufweisen, welche sich aus den jeweils spezifischen Situations-, und Produktionsbedingungen ableiten lassen. In der Schriftsprache bewirken die zeitliche und räumliche Distanz Kommunikationspartner, das Fehlen nonverbaler Elemente sowie unbegrenzten Planungs-, Reflexions- und Korrekturmöglichkeiten bei der

¹⁶⁶ Vgl. Müller, Karin, 1990, S. 257

-

¹⁶³ Vgl. Grutzek, Markus (http://www.grutzeck.de/service/fachartikel_main.htm)

¹⁶⁴ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 125

¹⁶⁵ Antos, Gerd, 1992, S.142

Produktion, grundsätzlich eine aufwendigere Verbalisierung der Sachverhalte, eine größere Informationsdichte und Komplexität der Ausdrücke sowie eine hohes Maß an formaler Korrektheit. Auch erscheint die schriftliche Kommunikation in ihrer Konzeption meist strategischer und zielorientierter. Auf der sprachlichen Oberfläche äußert sich dies unter Anderem in dem Vorherrschen hypotaktischer Satzstrukturen und des Nominalstils, einer hohen Anzahl von Fachwörtern sowie einer größeren lexikalischen Vielfalt. 168

Mündliche Kommunikation zeichnet sich hingegen durch ein hohes Maß an Spontaneität sowie eine starke Ausrichtung auf die jeweilige Situation und den Gesprächspartner aus. Ein Teil der Mitteilungen findet über nonverbale Signale oder die Situationsdeixis statt. Die Planungsmöglichkeiten sind in der Regel gering. Dafür sind sofortige Reaktionen, Rückfragen, Wiederholungen oder schnelle Anpassungen an eventuelle Situationsänderungen möglich. Zu den typischen Merkmalen gesprochener Sprache zählen unter anderem die Häufigkeit parataktischer und elliptischer Satzkonstruktionen sowie die wiederholte Verwendung von Abtönungspartikeln, direkten Anreden oder deiktischen Ausdrücken. Im Vergleich zur Schriftsprache erscheinen die Satzkonstruktionen relativ einfach, oft unvollständig oder formal inkorrekt, der Wortschatz weniger vielseitig. Die Planungspartikeln die Setzkonstruktionen relativ einfach, oft unvollständig oder formal inkorrekt, der Wortschatz weniger vielseitig. Die Planungspartikeln die jeweilige Situation und den Gespräche Einfach eine Haufigen die Setzkonstruktionen zeich der Mitteilungen durch einfach ein hohes Maß an Spontane Situation und den Regel gering. Die Planungsmöglichkeiten sind in der Regel gering. Die Planungsmöglichkeiten sind i

Mündlichkeit und Schriftlichkeit konstituieren sich zum einen über das Medium, mit welchem die sprachlichen Äußerungen realisiert werden, zum anderen über die jeweilige Varietät oder den Stil der Ausdrücke. Somit lässt sich zwischen medialer und konzeptioneller Mündlichkeit beziehungsweise Schriftlichkeit unterscheiden, wobei beide Faktoren, in Bezug auf bestimmte Texte, divergierend sein können. So sind beispielsweise Emails zwar medial schriftlich, weisen jedoch einen hohen Anteil an typisch mündlichen Sprachmitteln auf. Umgekehrt werden wissenschaftliche Vorträge zwar mündlich realisiert, zeichnen sich jedoch typischerweise durch eine konzeptionelle Schriftlichkeit aus.¹⁷²

¹⁶⁷ Vgl. Müller, Karin, 1990, S. 201-206, 270

¹⁶⁸ Vgl. Müller, Karin, 1990, S. 252-256

Vgl. Lewandowski, Theodor, 1990, S. 361

¹⁷⁰ Vgl. Müller, Karin, 1990, S. 198-201

¹⁷¹ Vgl. Lewandowski, Theodor, 1990, S. 360 f.

¹⁷² Vgl. Koch, Peter / Oesterreicher, Wulf, 1994, S. 587

Eine Vielzahl von in der Regel mündlichen Texten, wie Fernsehmoderationen oder Reden, beruht auf einer schriftsprachlichen Grundlage und weist so kaum noch Merkmale der Mündlichkeit auf. Während dies jedoch im Falle öffentlicher Kommunikation meist akzeptiert wird und so als durchaus legitim erscheint, kann im Rahmen von persönlicher Kommunikation, wie Telefon- oder Verkaufsgesprächen kaum von einer solchen Akzeptanz ausgegangen werden. Sofern Gesprächsleitfäden eingesetzt werden, müssen sie demnach so gestaltet sein, dass die zugrundeliegende schriftsprachliche Grundlage als solche nicht mehr erkennbar bleibt. Ob diese Anforderungen in der Praxis auch erfüllt werden, soll später noch eingehend geklärt werden.

7.4 Positionen der Linguistik – Nutzen und Probleme von Skripts

Die Einstellung zu Gesprächsleitfäden kann sowohl in der Linguistik als auch in der beruflichen Praxis als durchaus zwiespältig bezeichnet werden. Vor allem die Vorgabe von festen Formulierungen, die strenge chronologische Abfolge sowie die Vorgehensweise, Gesprächsleitfäden als Ersatz für eine umfassende sprachliche Ausbildung zu verwenden, bieten häufig Anlass zur Kritik. Dennoch wird sowohl von Wissenschaftlern als auch von Praktikern eingeräumt, dass Gesprächsleitfäden in der Wirtschaft, in speziellen Einsatzbereichen durchaus eine wichtige Funktion erfüllen. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die wichtigsten Positionen und Erkenntnisse der linguistischen Forschung gegeben werden.

Gisela Brünner stellt im Rahmen einer Beispielanalyse fest, dass Gesprächsleitfäden allgemein zwar durchaus Schwachstellen, wie den mangelnden Adressatenzuschnitt oder die fehlende Situationsadäquatheit aufweisen, sie im Hinblick auf ökonomische Zielsetzungen, wie Zeitbedarf und Gesprächserfolg dennoch sehr wohl ihren Zweck erfüllen können. Sofern sie gut und übersichtlich gestaltet sind, sind sie nach Brünner durchaus geeignet, zur wirtschaftlichen Effektivität von Telefongesprächen beizutragen.¹⁷³

Auch Gerd Antos lehnt Gesprächsleitfäden, trotz einiger Kritikpunkte, nicht völlig ab. Im Rahmen einer Analyse einer Kundenbefragung "nach Skript" kann auch er einen schnellen, dynamischen, aber dennoch natürlich wirkenden

 $^{^{173}\,\}mathrm{Vgl.}$ Brünner, Gisela, 2000, S. 64 f.

Verlauf des Gesprächs feststellen. Vor allem in Zusammenhang mit besonders komplexen und umfangreichen Gesprächen, wie Marktbefragungen, gesteht er Gesprächsleitfäden schon allein der Vielzahl der Fragen wegen, eine wichtige Hilfsfunktion zu.¹⁷⁴

Die Schwachstellen solcher Maßnahmen treten nach Ansicht der Autoren vor allem dann zutage, wenn sich im Rahmen der Kommunikationsarbeit ausschließlich auf solche Maßnahmen verlassen wird und weitere Formen der Mitarbeiterqualifizierung ausbleiben.

Nach Antos bildet der sprachliche Ausdruck, also der textuelle Anteil der Gesprächsführung nur einen Aspekt erfolgreicher Kommunikation. Der vor allem im Hinblick auf die Beziehungsgestaltung relevante sprecherische Anteil, also die wirkungsvolle und situationsadäquate Umsetzung der Skripts, erfordert hingegen weitergehende kommunikative Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter.¹⁷⁵ Vor allem bei kommunikativ ungeübten Sprechern besteht so die Gefahr, dass die Gesprächsbeiträge zu unnatürlich und abgelesen wirken.¹⁷⁶ Auch kommt es, nach Antos, typischerweise vor, dass sich bestimmte Formulierungen oder Formen der Einwandbehandlung in Abhängigkeit von Gesprächstyp wiederholen und somit vom Kunden wiedererkannt, im Extremfall sogar von diesem thematisiert werden können. Die antizipierte Wirkung der jeweiligen Formulierungen wird so vermindert oder sogar in das Gegenteil verkehrt.¹⁷⁷

Kießling-Sonntag vertritt eine ähnliche Position. Zwar räumt er ein, dass Instrumente wie Gesprächsleitfäden zahlreiche Vorteile mit sich bringen. Neben dem ökonomischen Nutzen für das Unternehmen können diese unter anderem dazu dienen, ungeübten Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit zu vermitteln, die Gesprächsinhalte verständlich und übersichtlich zu präsentieren, den Sprecher vor Abschweifungen bewahren sowie eventuelle Falschaussagen zu verhindern.¹⁷⁸ Gleichzeitig bemängelt Kießling-Sonntag jedoch auch mögliche, aus dem Einsatz solcher Maßnahmen resultierende Gefahren, welche beispielsweise in einem mangelnden Eingehen auf den Kunden oder einer zu monologischen, unnatürlichen Gesprächsführung seitens des Mitarbeiters

¹⁷⁴ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 139 f.

¹⁷⁵ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 149 f. ¹⁷⁶ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 153 f.

¹⁷⁷ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 144 f.

¹⁷⁸ Vgl. Kießling-Sonntag, Jochen, 1994, S. 193 f.

bestehen und somit auf der Gegenseite Misstrauen und Frustration erzeigen könnten.¹⁷⁹

Trotz der Befürwortung solcher Maßnahmen einerseits und berechtigter Kritik andererseits, bleiben die Lösungsvorschläge für eine optimalere Gestaltung solcher Instrumente vage.

Kießling-Sonntag schlägt in diesem Zusammenhang eine Methode vor, welche die Vorteile von Skripts nutzen und deren Nachteile vermindern soll, das sogenannte mind-mapping. Diese zeichnet sich durch einen Verzicht auf die Hauptkritikpunkte von Gesprächsleitfäden, also feste Formulierungen und die chronologische Abfolge, aus. ¹⁸⁰ Da hierdurch jedoch das für Gesprächsleitfäden Wesentliche verloren gehen würde, impliziert ein solcher Vorschlag gleichzeitig ein Scheitern dieses Hilfsinstruments.

Gerd Antos befürwortet hingegen einen grundsätzlich eingeschränkten Einsatz von Telefonskripts. Diese sollten von den Unternehmen lediglich als Hilfsmittel oder Gedächtnisstütze, weniger als Ersatz für kommunikative Kompetenz betrachtet werden. Im Bedarfsfall müssten die Mitarbeiter in der Lage sein, sich von den Scriptvorgaben zu lösen. Demzufolge wären "raffinierte", das heißt flexible und wenig prognostizierbare Gesprächsleitfäden als Alternative zu den bisher vorherrschenden Formen anzustreben.¹⁸¹

Die Ansicht, dass Gesprächsleitfäden nur als Hilfsmittel betrachtet werden können, wird auch in vielen Werken der praktischen Rhetorik sowie im Rahmen von Kommunikationstrainings vertreten. Doch stellt sich hier die Frage, ob gerade das dem Charakter und der Funktion von Gesprächsleitfäden nicht widerspricht. Gerade die hierfür charakteristische vollständige Ausformuliertheit ganzer Gesprächsbeiträge in chronologischer Abfolge und unter Vorwegnahme von Kundenreaktionen scheint nur wenig auf die Funktion einer Hilfestellung ausgerichtet. Gesprächsleitfäden sind von ihrem Wesen her so endgültig und starr konzipiert, dass sie in ihrer Ganzheit verwendet werden können oder gar nicht.

Eine zukünftig flexiblere Gestaltung solcher Instrumente, wie von Antos gefordert, kann sicherlich eine Lösung für die bislang damit verbundenen

¹⁷⁹ Vgl. Kießling-Sonntag, Jochen, 1994, S. 193 f.

¹⁸⁰ Vgl. Kießling-Sonntag, Jochen, 1994, S. 194

¹⁸¹ Vgl. Antos, Gerd, 1992, S. 153 f.

¹⁸² Vgl. zum Beispiel http://www.communi-call.de/upload/2804836984_118.pdf, S. 7, 8

Probleme bilden. Doch fehlen bislang noch ausreichende Erkenntnisse aus der Anwendungspraxis, um allgemeingültige Richtlinien oder Empfehlungen zur Konzeption solcher Maßnahmen aufzustellen.

8. Beispielanalyse: Gesprächsleitfäden

8.1 Vorgehensweise und Analysekategorien

Bislang vorgenommene Betrachtungen und Analysen von Gesprächsleitfäden, wie beispielsweise von Gisela Brünner (2000) oder Gerd Antos (1992), sind dadurch charakterisiert, dass hier weniger der Leitfaden als solches, sondern vielmehr dessen Funktion im jeweiligen Kontext im Vordergrund steht.

Im Rahmen der hier durchgeführten Analyse sollen Gesprächsleitfäden hingegen weniger in ihrem aktuellen Gebrauch, sondern vorwiegend in ihrer Eigenschaft als Instrument zur sprachlichen Standardisierung und Steuerung untersucht werden. Im Zentrum der Betrachtung sollen daher vorwiegend allgemeine Charakteristika der Leitfäden sowie deren Funktionalität im Hinblick auf die Anforderungen und Merkmale der Call Center Kommunikation stehen.

Der Analysekorpus umfasst dabei zwei authentische Gesprächsleitfäden, welche in der Call Center Praxis eingesetzt wurden beziehungsweise noch werden.

Im Zuge einer rein deskriptiven Betrachtungsweise sollen zunächst typische Charakteristika der Textsorte "Gesprächsleitfaden" exemplarisch bestimmt sowie den Texten zugrundeliegende Standardisierungsrichtlinien isoliert werden. Da Gesprächsleitfäden Abbilder idealer Call Center Kommunikation bilden, scheint hier auch die Frage interessant, welche sprachlichen Mittel im Hinblick auf welche Ziele als optimal angesehen werden und in welcher Weise hier auf das Regelwerk der praktischen Rhetorik zurückgegriffen wird. Die Betrachtung etwaiger Funktionen und Wirkungsweisen der eingesetzten sprachlichen Mittel kann hier nur spekulativ, ausgehend von dem jeweiligen Einsatzkontext sowie den Inhalten der praktischen Rhetorik erfolgen.

Die Ergebnisse der Analyse sollen die Grundlage für eine nachfolgende Bewertung der Gesprächsleitfäden im Hinblick auf die Kriterien der Angemessenheit und Zweckfunktionalität beziehungsweise Effektivität bilden. Neben der Zweckfunktionalität im Hinblick auf die angestrebten Kommunikationsziele, soll hier auch die Eignung der untersuchten Leitfäden als Hilfsinstrumente bewertet sowie eventuelle Optimierungsvorschläge formuliert werden.

Angesichts der zentralen Funktionen eines Gesprächsleitfadens, als institutioneller Anweisungstext einerseits und "Drehbuch" andererseits, muss dessen Analyse notwendigerweise auf zwei Ebenen ansetzen, der Ebene der Gesprächsführung sowie der Ebene der Leitfadenkonzeption, welcher ein eigenes Kapitel gewidmet werden soll. Die Untersuchung des Gesprächstextes soll dabei gesondert nach verschiedenen für die Zielerreichung relevanten Gesichtspunkten erfolgen, welchen hier der Sprachstil zu Gesprächsbeiträge, die Art und Verteilung der Sprechakte sowie die jeweiligen Gesprächsstrategien gehören. Aufgrund der Tatsache, dass sich sowohl die Analyse als auch die Bewertung der Texte nicht am Leitfaden als Ganzes, sondern an einzelnen Kategorien orientieren, bietet sich die Möglichkeit, konkrete Ansatzpunkte für eine optimalere Gestaltung dieses Instruments herauszufiltern.

Im Folgenden sollen die einzelnen Kategorien sowie die damit verbundenen Fragestellungen im Einzelnen vorgestellt werden.

a) Kontext

Zu Beginn der Analyse sollen der Produktions- und Einsatzkontext beider Gesprächsleitfäden vorgestellt werden. Von Bedeutung sind hier das jeweilige institutionelle Umfeld, also der Call Center Typ, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Arbeitsinhalte und –bedingungen sowie Merkmale der Gesprächssituation. Diese Faktoren geben zum einen Aufschluss darüber, welche speziellen Anforderungen und Interessen mit den Gesprächen verbunden sind, zum anderen lassen sich so Rückschlüsse auf die Grundeinstellungen der Mitarbeiter und Kunden ziehen.

b) Gesprächsinhalte

Auf die in den Gesprächstexten enthaltenen Themen sowie deren kontextuelle Bezugspunkte soll hier nur kurz eingegangen werden. Dies soll vorwiegend dem besseren Verständnis der nachfolgenden Analysekategorien sowie der Bestimmung des jeweiligen Gesprächstyps dienen. Da die Gesprächsinhalte für die Ziele der Analyse nur von geringer Relevanz sind, sollen diese im weiteren Verlauf der Untersuchung jedoch möglichst unberücksichtigt bleiben.

c) Layout und Konzeption

Die äußere Gestaltung hängt im Falle von Gesprächsleitfäden stark mit konzeptionellen Fragestellungen zusammen, weshalb beide Aspekte gemeinsam betrachtet werden sollen. Dies umfasst zum einen die allgemeine Struktur des Textes sowie die Art, Form und Positionierung der in den Leitfäden enthaltenen Elemente, zum anderen die damit verbundenen Funktionen, Zielsetzungen und Wirkungsabsichten.

Die für diese Kategorie wesentlichen Fragestellungen lauten:

- Enthält der Text eine bzw. mehrere Überschriften? Referieren die Überschriften auf den Textinhalt oder den –kontext? Welche Funktion erfüllen sie?
- Ist der Text strukturell gegliedert? Mit welchen typographischen Mitteln werden die einzelnen Teiltexte voneinander abgetrennt? Besteht ein Zusammenhang zwischen äußerer und inhaltlicher Gliederung?
- Sind die Gesprächsbeiträge vollständig ausformuliert oder lediglich inhaltlich dargestellt? In welcher Form werden die Kundenreaktionen dargestellt?
- Enthält der Text Lücken bzw. Platzhalter? Werden diese durchgehend einheitlich verwendet? Werden diese sprachlich erläutert?
- Enthält der Text Erläuterungen und Anweisungen an den Agenten? Wie sind sie gestaltet und wie werden diese typographisch von den Gesprächsbeiträgen abgegrenzt?
- Welche Ziele und Strategien liegen der Leitfadenkonzeption zugrunde?

d) Sprachstil

Der Sprachstil der Gesprächstexte ist für das Ziel der Analyse in zweifacher Hinsicht von Bedeutung. Zum einen trägt dieser in großem Maße zur Wirkung des Textes auf den Kommunikationspartner und somit zur Realisierung der Gesprächsziele bei. Zum anderen erfüllt der hiermit verbundene Faktor der Mündlichkeit beziehungsweise der Schriftlichkeit eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Akzeptabilität und Authentizität der Gesprächsbeiträge.

Der Analyse liegt dabei die Stildefinition von Fleischer und Michel zugrunde.

"Stil ist die auf charakteristische Weise strukturierte Gesamtheit der in einem Text gegebenen sprachlichen Erscheinungen, die als Ausdrucksvarianten innerhalb einer Reihe synonymischer Möglichkeiten von einem Sprecher / Schreiber zur Realisierung einer kommunikativen Funktion in einem bestimmten Tätigkeitsbereich ausgewählt worden sind."¹⁸³

Die Betrachtung des Sprachstils soll dabei unter funktionalen Gesichtspunkten erfolgen. Ausgehend von lexikalischen und syntaktischen Erscheinungen sollen die dominierenden Stilelemente und Stilzüge sowie deren Funktionen im Hinblick auf die Kommunikationsziele erarbeitet werden. Dies bildet die Grundlage für die Bestimmung eventuell erkennbarer Funktionalstile sowie des Verhältnisses von mündlichen und schriftlichen Stilelementen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob hier bewusst versucht wird, Mündlichkeit zu simulieren, da dies unter anderem Rückschlüsse auf die der Leitfadenerstellung vorausgegangene Reflexion und Planung zulässt. Über diese Fragestellungen hinaus sollen jedoch auch weitere syntaktische und lexikalische Auffälligkeiten der Texte berücksichtigt werden.

e) Gesprächsorganisation

Diese Kategorie befasst sich mit der Art und der Verteilung der Sprechakte, was vor allem im Hinblick auf die tatsächliche und angestrebte Rollenverteilung relevant ist. Wesentliche Fragestellungen sind hier, ob es sich um eine symmetrische oder asymmetrische Kommunikation handelt, mittels welcher Sprechakte diese Rollenverteilung konstituiert wird und welche Sprechakte zur Realisierung des Gesprächszieles eingesetzt werden. Zusammenhang sollen hier speziell die Verteilung von initiierenden und respondierenden Gesprächsschritten Art die sowie die und Realisierungsmodalität der dominierenden Illokutionen betrachtet werden.

¹⁸³ Fleischer, Wolfgang / Michel, Georg, 1975, S. 41

_

73

Auf die den Gesprächen zugrundeliegenden Handlungsmuster soll hier nicht eingegangen werden, da diese zwar im Hinblick auf den Gesprächstyp relevant, für die Zielsetzungen der Analyse jedoch unerheblich sind.

f) Strategien

Strikt zweck- oder erfolgsorientiertes sprachliches Handeln, wie es in beruflicher Kommunikation vorherrschend ist, ist gleichzeitig auch immer strategisches Handeln.

Klaus Brinker definiert kommunikative Strategien dabei als "allgemeinere Vorgehensweisen, die als Verfahrensmuster zum Handlungssystem einer Kommunikationsgemeinschaft gehören."¹⁸⁴

Unter strategischem Handeln wird dementsprechend die Anwendung dieser Verfahrensmuster zu einer optimalen Realisierung der Handlungsziele verstanden. Im Rahmen dialogischer Kommunikation kann strategisches Handeln dabei auf drei Ebenen eines Gesprächsschrittes ansetzen, der kommunikativ-funktionalen, der thematischen und / oder der sprachlichstilistischen Ebene. Einen wesentlichen Faktor bildet hierbei das "strategische Potential", also die mögliche oder beabsichtigte Wirkung der sprachlichen Handlungen. 185

In Anlehnung an Brinker soll die Strategiebeschreibung hier ausgehend von einer Hypothese über die dominierenden Handlungsziele der vorliegenden Texte erfolgen. Dabei sollen weniger die jeweils primären Gesprächsziele, sondern vorwiegend klassische Zielsetzungen der Call Center Kommunikation, wie Effizienz oder Kundenorientierung im Vordergrund stehen.

Darauf aufbauend werden die Ergebnisse vorangegangenen der Analysekategorien im Hinblick auf ihre Funktion zur Realisierung der betrachteten Kommunikationsziele sowie ihr ..strategisches Potential" eingeordnet.

184 Brinker, Klaus, 1986, S. 338
 185 Vgl. Brinker, Klaus, 1986, S. 338 f.

8.2 Ergebnisse

8.2.1 Kontext

Die Besonderheit der vorliegenden Gesprächsleitfäden besteht darin, dass sie zwei grundlegend verschiedenen Call Center-Typen entstammen und somit durch nahezu gegensätzliche institutionelle und kontextuelle Bedingungen determiniert werden.

Gesprächsleitfaden Nr. 1 wurde bei einem sogenannten externen Dienstleister, also einem eigenständigen Call Center, welches für mehrere Auftraggeber tätig ist, eingesetzt. Aufgrund der ständig wechselnden Auftragslage arbeiten die Agenten hier sowohl im Inbound- als auch im Outboundbereich sowie für verschiedene Unternehmen. Hintergrundinformationen über die jeweiligen Betriebe oder entsprechendes Fachwissen sind in der Regel nicht vorhanden. betrachtete Telefonleitfaden wurde Der hier für den Outboundbereich erstellt und im Rahmen einer Telefonaktion für einen großen Autohersteller einmalig eingesetzt. Wenige Tage vor dem Gespräch wurde umfangreiches Informationsmaterial an ausgewählte Kunden verschickt, welches den Ansatzpunkt für diese sogenannten Nachfasstelefonate bildete. Das Ziel der Gespräche bestand dabei in der Vereinbarung von Verkäuferterminen.

Der Gesprächsleitfaden Nr. 2 wird dauerhaft im Inboundbereich eines Call Centers der Bankbranche verwendet. Es handelt sich hier um ein firmeneigenes Call Center. Die Mitarbeiter sind ausschließlich im Inbound und lediglich für dieses eine Unternehmen tätig. Der Aufgabenbereich ist weitgehend homogen und unterliegt keinen großen Veränderungen. Neben der Entgegennahme von Überweisungsaufträgen und Kontostandsauskünften besteht die Hauptaufgabe der Agenten im Empfang der Kunden sowie in der anschließenden Weiterleitung der Anrufe an die zuständigen Berater in den Bankfilialen. Der hier untersuchte Gesprächsleitfaden wurde für einen solchen Fall entwickelt.

Trotz der unterschiedlich beschaffenen Gesprächssituationen ist beiden Call Centern gemein, dass die hier verrichteten Tätigkeiten relativ anspruchslos sind und wenig Fach- und Hintergrundwissen erfordern. Im ersten Fall dient der Leitfaden aufgrund der häufig wechselnden Gesprächsaufgaben vorwiegend der Hilfestellung sowie der Verminderung des Qualifizierungs- und

Schulungsaufwands (Hilfs-, Orientierungsfunktion). Im zweiten Fall wird der Leitfaden als Mittel der Qualitätssicherung sowie zwecks der Vermittlung eines einheitlichen Unternehmensbildes eingesetzt (Imagefunktion).

8.2.2 Gesprächsinhalte

Das Thema des Outbound-Skripts bildet die Aktion "Deutschland macht den Opel Test", auf welche an mindestens zwei Stellen im Text explizit hingewiesen wird. Die Überschrift "Telefonleitfaden NFZ Branchenmailing" thematisiert hier nicht das Gesprächsthema, sondern den Hintergrund des Gesprächs, also das dem Kunden zugesandte Informationsmaterial. Als Sub- oder Nebenthema fungiert hier das zu vertreibende Produkt an sich (Fahrzeuge Combo, Movano und Vivaro).

Der Inhalt der Gesprächsmitte ist der eines typischen Werbetextes. Die Aktion sowie die zu vertreibenden Produkte werden vorgestellt und in ihren positiven Eigenschaften beschrieben.

Aus dem Inbound-Skript lässt sich kein spezifisches Kernthema isolieren. Das eigentliche Kundenanliegen, die Produktanfrage, wird vom Agenten nicht thematisiert, sondern lediglich an eine andere Stelle weitergeleitet. Dementsprechend befasst sich das Gespräch ausschließlich mit der Findung des korrekten Ansprechpartners sowie mit den Weiterleitungsmodalitäten, was sich in durchgehenden Frage-Antwort-Sequenzen manifestiert. Aus Sicht des Anrufers erfüllt das gesamte Gespräch lediglich eine Einleitungsfunktion.

8.2.3 Layout und Konzeption

Obwohl beide Leitfäden auf den ersten Blick grundlegend verschieden konzeptioniert scheinen, ergeben sich bei näherer Betrachtung, vor allem bezüglich der in ihnen enthaltenen Komponenten, zahlreiche Gemeinsamkeiten.

Das Outbound-Skript umfasst insgesamt zwei Seiten, eine für den eigentlichen Gesprächsverlauf sowie eine optional einsetzbare Einwandbehandlung, auf welche an der entsprechenden Stelle im Gesprächsverlauf hingewiesen wird. Im Vergleich zu dem eher knapp gehaltenen und klar durchstrukturierten

Inbound-Skript fallen hier auf den ersten Blick vor allem der relativ umfangreiche Gesprächstext sowie der Mangel an einer einheitlichen klaren und reflektierten Struktur auf.

Beide Texte verfügen über eine Überschrift, welche sie als Telefonbeziehungsweise Gesprächsleitfaden kennzeichnet. Auch das dem Gespräch zugrundeliegende Kundenanliegen beziehungsweise der Kontext des Gesprächs werden in Form einer Unterüberschrift thematisiert. Dies lässt in beiden Fällen den Schluss zu, dass in den jeweiligen Call Centern auch für weitere Gesprächstypen Skripts eingesetzt werden.

Die Leitfäden sind strukturell in einzelne Teiltexte unterteilt, welche durch Leerzeilen und / oder Überschriften voneinander abgetrennt werden. Dabei entspricht die strukturelle Gliederung beider Texte den typischen Gesprächsphasen Eröffnung, Mitte und Beendigung. Im Outbound-Skript wird der relativ lange Text der Gesprächsmitte weiterhin in mehrere, durch Leerzeilen voneinander abgetrennte Abschnitte unterteilt, was wohl Sprechpausen seitens des Agenten zulassen und somit Raum für eventuelle Hörerrückmeldungen bilden soll.

erfolgt zusätzlich Inbound-Skript eine Strukturierung lm nach Gesprächsverlaufsalternativen. Insgesamt sind hier in Abhängigkeit von der Kundenantwort vier Gesprächsverläufe möglich. Die einzelnen Teiltexte sind sowie Überschriften durch Leerzeilen voneinander abgetrennt. Die Überschriften beziehen sich dabei auf den jeweiligen außersprachlichen Sachverhalt (z. B. Anrufer ist Kunde, Anrufer ist KEIN Kunde).

Die Gesprächsbeiträge des Agenten sind in beiden Leitfäden vollständig ausformuliert und lassen so keinen Raum für Variationen. Lediglich für adressatenspezifische Sachverhalte, wie den Agenten- oder Kundennamen werden Platzhalter gelassen.

Neben dem eigentlichen Gesprächstext enthalten beide Leitfäden zusätzlich Erläuterungen und Weisungen an den Agenten sowie erwartbare Kundenreaktionen. Das Outbound-Skript beinhaltet darüber hinaus auch Alternativformulierungen.

Im Inbound-Skript erscheinen die zu erwartenden Kundenantworten analog zu den Gesprächsbeiträgen des Agenten vollständig ausformuliert. Die Gesprächsschritte werden durch vorangestellte Hinweise auch als dem

Agenten beziehungsweise dem Kunden zugehörig gekennzeichnet, was dem Leitfaden eine stark drehbuchartige Struktur verleiht. Im Outbound-Skript werden Kundenreaktionen lediglich im Rahmen der Einwandbehandlung eingeplant. Dabei werden keine vorformulierten Gesprächsbeiträge sondern lediglich mögliche Einwände des Kunden in elliptischer Form vorgegeben (z. B. Zur Zeit keinen Bedarf).

Die in den Leitfäden enthaltenen Erläuterungen und Anweisungen an den Agenten sollen im Folgenden unter dem Begriff der Direktive zusammengefasst werden.

Die Erläuterungen beziehen sich dabei meist auf voranstehende Platzhalter. Im Outbound-Skript lässt sich stellenweise anstelle eines Platzhalters nur eine Erläuterung finden. Ein Großteil dieser Elemente erscheint hier, wie in den folgenden Beispielen, in ihrer Funktion überflüssig zu sein, da sich der jeweilige Sachverhalt bereits aus dem Text ergibt.

Unser Verkäufer Herr_____(Name des Verkäufers)

...speziell für Bäcker/Installateure (bitte branchenindividuell auswählen!)...

Die Anweisungen an den Agenten beziehen sich hier sowohl auf das erwünschte Intonationsverhalten als auch auf außersprachliche Sachverhalte, wie beispielsweise Bearbeitungsprozesse. Häufig dienen sie lediglich der Spezifizierung oder Begründung nachfolgender Sprechhandlungen (z. B. Versuchen doch noch einen Termin zu kommen). Hinweise zur Intonation erfolgen meist mit typographischen Mitteln, beispielsweise durch Fettdruck oder Unterstreichungen, selten auch sprachlich.

Gerade jetzt ist es interessant für Sie,...

Wenn Opel Ihnen mit einem Modell genau das bieten...

(freundliche Nachfrage; kein Rechtfertigungsdruck!!)

Wie bei den meisten Direktiven erscheint auch die Funktion der im Outbound-Skript relativ zahlreich vorhandenen Alternativformulierungen oftmals unklar, da sie sich in der Regel weder inhaltlich noch sprachlich gravierend von dem ursprünglichen Ausdruck abgrenzen. Entsprechende Hinweise an den Agenten, wann dieser oder jener Ausdruck zu verwenden ist, sind nicht zu finden.

Herr/Frau (Name), wie würde es Ihnen denn in der nächsten Woche passen? Alternativ: Herr/Frau (Name), wann hätten Sie denn in der nächsten Woche einmal Zeit dafür? Sowohl die Direktive als auch die Alternativformulierungen werden hier in den laufenden Gesprächstext eingebunden. Deren typographische Abgrenzung erfolgt sehr uneinheitlich. Meist werden diese in Klammern gesetzt, häufig erscheinen sie zusätzlich oder ersatzweise durch Variationen der Schriftgröße oder –art hervorgehoben.

Die Vielzahl dieser Elemente sowie deren mangelhafte Abgrenzung von den Gesprächsbeiträgen lassen das Outbound-Skript insgesamt sehr unübersichtlich und überladen erscheinen. Auch erscheint die Sinnhaltigkeit oder Funktion der meisten Direktive sowie sämtlicher Alternativformulierungen zweifelhaft.

Ein weiterer auffälliger Mangel besteht in den hier relativ zahlreich vorhandenen formalen Flüchtigkeitsfehlern, wie beispielsweise fehlenden Kommata oder Doppelpunkten, grammatischen Fehlern sowie einer uneinheitlichen Schreibweise bestimmter Termini (z. B. *Opel-Test, Opel Test*).

Das Inbound-Skript enthält vergleichsweise wenige Direktive, was sich sicherlich auf die Kürze sowie den relativ anspruchslosen Inhalt des Gesprächs zurückführen lässt. Neben Erläuterungen zu den Platzhaltern finden sich hier lediglich zwei Handlungsanweisungen, von denen eine sich auf eine Sprechhandlung bezieht (*CC-Agent leitet die erhaltenen Daten weiter*) und somit die einzige Ausnahme zu den sonst vorformulierten Gesprächsbeiträgen bildet. Hinweise zum Gesprächs- oder Intonationsverhalten fehlen völlig. Sämtliche, nicht zum Gesprächstext gehörenden Elemente zeichnen sich durch eine klare und formal einheitliche typographische Abgrenzung, beispielsweise durch Fettdruck oder Klammern, aus. Auch werden sowohl die Erläuterungen als auch die Anweisungen nur in dem Maße eingesetzt, wie es für einen reibungslosen Ablauf des Gesprächs notwendig erscheint.

In beiden Leitfäden zeichnen sich sämtliche Anweisungen durch eine ausgeprägte Sprachökonomie aus. Die syntaktischen Konstruktionen sind möglichst kurz und elliptisch gehalten, es finden sich häufig Abkürzungen und es dominieren modale Infinitive mit "sein" und "zu", was den Befehlscharakter der Ausdrücke verdeutlicht. In einigen Fällen wird den Anordnungen durch Begriffe, wie *unbedingt* und / oder teilweise mehrere Ausrufezeichen ein besonderer Nachdruck verliehen. Eine direkte Ansprache des Agenten findet in der Regel nicht statt.

hier unterscheiden – je nach Branche

Unbedingt den Ort des Termins in der CC – Maske eintragen

RR per LotusNotes an den Mailpool der GS.

Der autoritäre und strenge Stil der Direktive lässt entsprechende Rückschlüsse auf die Arbeitssituation in den betreffenden Betrieben sowie die Beziehung zwischen Call Center Führung und den Mitarbeitern zu.

Auch wenn das Outbound-Skript um einiges ausführlicher gehalten ist, sind beide Leitfäden hinsichtlich der in ihnen enthaltenen Anweisungen und Erläuterungen so konzipiert, dass sie alle für den Gesprächsablauf sowie die damit zusammenhängenden Bearbeitungsprozesse relevanten Informationen umfassen. Somit scheinen sie, von eventuell vorangegangenen EDV-Schulungen abgesehen, die einzige Vorbereitungsmaßnahme für die jeweiligen Gespräche zu bilden.

8.2.4 Sprachstil

Auf der Ebene des Sprachstils lassen sich zwischen beiden Texten nur sehr wenige Gemeinsamkeiten feststellen. Beide Leitfäden scheinen im Hinblick auf den Kunden völlig gegensätzliche Wirkungsabsichten zu verfolgen.

Der Sprachstil des Outbound-Skript ist typisch werbesprachlich geprägt, sofern überhaupt von einem eigenen Funktionalstil der Werbung ausgegangen werden kann. 186 Im Bereich der Lexik fällt die reiche Verwendung von Adjektiven, die häufige Nennung des Markennamens sowie die emotionale und expressive Prägung vieler Ausdrücke auf. Besonders häufig finden sich für die Werbung charakteristische Schlüsselwörter, wie *interessant*, *exklusiv*, *speziell* und *individuell*. Vereinzelt werden auch fachsprachlich markierte Lexeme, wie *Kontingent*, *konfigurieren*, *Funk* oder *Nutzfahrzeuge* eingesetzt, was wohl Fachkompetenz und Seriosität signalisieren und so die Akzeptanz der Werbebotschaft verstärken soll.

Im Bereich der Syntax äußert sich der werbesprachliche Charakter des Textes vor allem in den attributivreichen Satzkonstruktionen, wie z. B. *Gerade jetzt ist* es interessant für Sie, die Opel NFZ ausgiebig zu testen, denn Opel bietet im

¹⁸⁶ Zu typischen sprachlichen Charakteristika von Anzeigenwerbung vgl. Römer, Ruth, 1971

Rahmen der "Deutschland macht den Opel Test – Aktion für Sie exklusiv die Möglichkeit, das Fahrzeug mal unverbindlich über mehrere Tage zu testen!

Ein Großteil der Sätze erscheint sowohl für werbesprachliche Verhältnisse als auch für mündliche Kommunikation relativ lang. Ausgeprägte Kurzsätze finden sich lediglich in der Gesprächseröffnung, und -beendigung sowie an einigen Stellen der Einwandbehandlung.

Im Bereich der Interpunktion stechen die häufig verwendeten, grammatisch unnötigen Ausrufezeichen hervor. Da für den Kunden unsichtbar, sind sie in ihrer Funktion hier an den Agenten gerichtet und sollen wohl einer nachdrücklichen Betonung einzelner Sätze sowie insgesamt einer besonders dynamischen und lebhaften Intention dienen. Der persuasive Charakter sowie die emotionale Prägung des Textes werden durch diese Maßnahmen noch verstärkt.

Die Gesprächsbeiträge des Inbound-Skripts sind hingegen eher sachlichnüchtern geprägt und erinnern an den knappen, distanzierten Funktionalstil von Behörden und Verwaltungen. Im Bereich der Wortarten überwiegen Substantive aus dem gehobenen lexikalischen Bereich (z. B. unseres Hauses, Ansprechpartner, Kundengespräch). Die verwendeten Ausdrücke sind durchweg sachlich-rational markiert und signalisieren so eine ausgeprägte Seriosität. Der Text enthält überwiegend kurze und einfache Hauptsätze. Satzgefüge oder –reihen stellen Ausnahmen dar und wirken sich kaum auf dem Gesamtcharakter des Textes aus. Die Satzkonstruktionen erscheinen dabei sehr knapp, aber dennoch ausgesprochen wohlgeformt. Meist sind nur die grammatisch notwendigen Bestandteile enthalten. Es finden sich keinerlei Ellipsen, Konstruktionsfehler oder sonstige Anzeichen von Unvollständigkeit.

In beiden Leitfäden lassen sich Elemente eines kundenorientierten Stils erkennen, wobei deren Art und Ausprägung dem jeweiligen Funktionalstil beziehungsweise dem Gesamtcharakter der Texte entspricht.

Im Outbound-Skript wird das Stilmittel der direkten Kundenansprache in einer fast schon übertriebenen Häufigkeit eingesetzt, was dem Text eine ausgeprägte persönliche Note verleiht. Dieser wird durch typische Elemente mündlicher, alltäglicher Kommunikation, wie Phraseologismen (Es geht um die Aktion..., Nun stellt sich nur noch die Frage...) sowie eher vertrauliche Wendungen (Dabei haben wir vom Autohaus______ (Name des AH) an Sie gedacht...)

verstärkt. Anzeichen von Höflichkeit und Zurückhaltung treten in zahlreichen abschwächenden Elementen, wie Modalverben (dürfen, mögen) sowie in der häufigen Verwendung des Konjunktivs in der direkten Kundenansprache (Wäre das eine Alternative?) zutage.

Im Inbound-Skript werden kundenorientierte Stilmittel nur sehr sparsam eingesetzt. Insgesamt zeichnen sich die Gesprächsbeiträge hier durch eine reservierte Höflichkeit aus. Zum einen wird mittels der wiederholten direkten Ansprache des Kunden, sparsam eingesetzter Modaladverbien (*schön*, *gerne*) und -verben (*dürfen*, *mögen*) sowie der kommunikationsfördernden Fragesätze die Zuwendung zu Gesprächspartner signalisiert. Gleichzeitig erfüllen Stilmittel, wie der vorherrschende Nominalstil sowie vereinzelt gehobene Wendungen (z. B. *Ich bedanke mich für Ihr Interesse; ...unseres Hauses...*) eine distanzierende Funktion. Die ausschließliche Verwendung des Indikativs sowie der nur sparsame Einsatz von Höflichkeitspartikeln lassen den Gesprächstext zudem recht streng und autoritär erscheinen.

Auffällig ist, dass der Agent in beiden Leitfäden nicht in eigener Person, sondern als Mitglied eines Kollektivs handelt (*wir, unser*), wodurch zum einen dessen Identifikation mit dem Unternehmen, zum anderen jedoch auch eine gewisse Distanz zu den dargestellten Sachverhalten signalisiert wird.

In beiden Gesprächsleitfäden dominieren Merkmale der Schriftlichkeit, was sich vor allem in der auffälligen Wohlgeformtheit der Ausdrücke sowie der für mündliche Kommunikation oftmals untypischen Lexik widerspiegelt.

Dennoch finden sich insbesondere im Outbound-Skript auch eine Vielzahl an typisch mündlichen Sprachmitteln, wie beispielsweise Modaladverbien (*mal*, *denn*, *vielleicht*, *auch*), vereinzelt umgangsprachliche Wendungen sowie die stellenweise an mündliche Sprachstrukturen erinnernde Satzverknüpfung.

Kollegen aus Ihrer Branche haben bereits die Opel Fahrzeuge Combo, Movano und Vivaro auf Tauglichkeit getestet und für sehr gut befunden! Denn die Fahrzeuge lassen sich individuell auf Ihre Anforderungen konfigurieren und nutzen! Z.B. können für Caterer und Metzger die Fahrzeuge als Kühlfahrzeug zum Transport der Lebensmitte umgerüstet werden/für Handwerker die Nutzfahrzeuge als Werkstattauto mit praktischen Leisten und Unterbringungsmöglichkeiten umgerüstet werden.

Der Gesprächstext des Outbound-Skript weist insgesamt einen für schriftliche Kommunikation untypisch hohen Grad an Kohärenz und Kohäsion auf. Angesichts der relativen Länge und des streckenweise monologischen Charakters des Textes können die vielfach eingesetzten Konnexionsmittel, wie Pronominaladverbien (dabei, dazu, dadurch), Adverbien (jetzt, wie) und Konjunktionen (denn) hier jedoch verständlichkeitsfördernd wirken und es dem Kunden erleichtern, den Ausführungen des Mitarbeiters zu folgen.

Das Inbound-Skript zeichnet sich hingegen durch eine deutliche strukturelle Abgegrenztheit der einzelnen Sätze (Autosemantie) sowie den völligen Mangel mündlichen Stilelementen, wie Konjunktionen, Partikeln und an umgangssprachlichen Ausdrücken aus. Die geringe strukturelle und semantische Verknüpfung der Sätze, sowohl innerhalb als auch zwischen den Gesprächsschritten entspricht dem eher nüchternen Charakter des Textes. Ein explizites Eingehen auf die Kundenformulierung durch Paraphrasen (...schön dass Sie sich für...(z.B. eine Geldanlage) unseres Hauses interessieren.) oder Pro-Formen (Dann) lässt sich lediglich vereinzelt ausmachen.

8.2.5 Gesprächsorganisation

Beiden Leitfäden ist gemein, dass die hier enthaltenen Gesprächsbeiträge des Agenten fast ausschließlich initiierenden (oder respondierend - initiierenden) Charakter haben. Trotz stets gleichbleibender Freundlichkeit gegenüber dem Kunden übernimmt der Agent so den aktiven Part und behält die Kontrolle über den Gesprächsverlauf (Aktive Gesprächsführung). Bei den meisten der initiierenden Sprechakte handelt es sich um Fragen, was insbesondere das Inbound-Skript zu einer einzigen Abfolge von Paarsequenzen werden lässt. Hier lässt sich lediglich ein initiierender Sprechakt seitens des Kunden feststellen.

Guten Tag mein Name ist ..., ich interessiere mich für ... (z.B. eine Geldanlage). Die indirekte Aufforderung, entsprechende Informationen über das betreffende Produkt zu erhalten, bleibt hier jedoch ohne Erfolg. Die nachfolgende Äußerung des Agents ist insofern teilresponsiv, als zwar auf den Inhalt der Kundenaussage, jedoch nicht auf deren Intention eingegangen wird.

Guten Tag Frau/Herr..., schön, dass Sie sich für ... (z.B. eine Geldanlage) unseres Hauses interessieren. Sind Sie bereits Kunde der Frankfurter Sparkasse?

In Zusammenhang damit steht auch die ungewöhnliche Abfolge der Gesprächseröffnung, im Zuge derer zunächst nur eine reine Vorstellung seitens des Agenten, jedoch keine Begrüßung oder aktive Ansprache des Kunden erfolgt. Die Gesprächseröffnung beziehungsweise der "erste Schritt" wird hier dem Kunden überlassen, eine Vorgehensweise, welche für die Kommunikation mit Ämtern oder Behörden typisch ist. Der Kunde wird so schon zu Beginn des Gesprächs in eine untergeordnete Rolle gedrängt.

Die Gesprächsführung im Outbound-Skript zeichnet sich dadurch aus, dass neben relativ wenigen initiierenden Elementen seitens des Agenten repräsentative Sprechakte dominieren. Der kompakten Darstellung von Sachverhalten wird gegenüber dem Dialog mit dem Kunden eindeutig Vorrang eingeräumt. Initiierende Sprechakte, zum Beispiel in Form von Frage- oder Aufforderungssätzen finden sich lediglich außerhalb des Textkerns, im Rahmen Gesprächseröffnung und -beendigung, vereinzelt der auch in der Einwandbehandlung. Dabei dominiert der Handlungstyp der Aufforderung, welcher aus Gründen der Höflichkeit oder Verschleierung meist über indirekte Sprechakte realisiert wird, beispielsweise in Form von (Aufforderungs-) Fragen. Herr/Frau (Name), wie würde es Ihnen denn in der nächsten Woche passen? Jetzt möchten wir Sie fragen, welches der Nutzfahrzeuge für Sie zum Testen in Frage kommt?

Fragen sind zwar grundsätzlich immer auch Aufforderungen, zu antworten, doch werden in diesen Fällen noch darüber hinausgehende Absichten verfolgt. Der Kunde wird in allen Fällen indirekt aufgefordert, sich einer Probefahrt zu verpflichten.

Beispiele für rein höflichkeitsbedingte indirekte Sprechakte sind:

Darf ich Sie nach den Gründen fragen?

Spreche ich mit Herrn/Frau ?

Im Inbound-Skript überwiegen direktive Sprechakte. Der auch hier vorherrschende Handlungstyp der Aufforderung wird durch vereinzelt eingesetzte Höflichkeitspartikel, Modalverben oder Adverbien in seinem Forderungscharakter abgeschwächt (z. B. *Bitte bleiben Sie am Telefon*, ...). Auf

den Einsatz indirekter Sprechakte wird hier verzichtet. Weitere Handlungstypen (z. B. danken) werden direkt über performative Verben realisiert (*Ich bedanke mich für Ihr Interesse...*).

Die Gesprächsbeendigung fällt in beiden Leitfäden sehr kurz aus. Die vom Agenten ausgehende Initiative zur Gesprächsbeendigung erfolgt in beiden Fällen unmittelbar nach Erreichen des Gesprächzieles und beinhaltet schon die Verabschiedung des Kunden. Diesem wird so keine Möglichkeit gelassen, das Angebot zur Gesprächsbeendigung abzulehnen.

Unser Verkäufer Herr____(Name des Verkäufers) wird Sie dann bei uns begrüßen. Wir freuen und auf Ihren Besuch! Auf Wiederhören!

Ich bedanke mich für Ihr Interesse und verbinde Sie gerne mit Ihrem Kundenberater. Bitte bleiben Sie am Telefon, auf wiederhören.

8.2.6 Strategien

Im Rahmen der folgenden Strategiebeschreibung sollen die bisherigen Analyseergebnisse in Beziehung zu typischen Zielsetzungen beziehungsweise allgemeinen Anforderungen der Call Center Kommunikation gesetzt werden. Betrachtet werden hier das Ziel der Effizienz, welches sowohl die Gesprächsbeschleunigung als auch die Minimierung des kommunikativen Aufwands umfasst, sowie die Ziele der Kunden- und Serviceorientierung.

Das Ziel der Gesprächsbeschleunigung wird in beiden Fällen vorwiegend durch die sogenannte aktive Gesprächsführung realisiert. Ein wichtiges Mittel bilden in diesem Zusammenhang zielgerichtete, initiierende Sprechakte, wodurch sowohl der Gesprächsverlauf und auch die Reaktionen des Kunden für den Agenten größtenteils kontrollierbar werden. Ausschließlich respondierende Sprechakte seitens des Agenten sind in beiden Leitfäden nicht zu finden.

Im Inbound Skript erfolgt die Übernahme der dominanten Gesprächsrolle durch den Mitarbeiter bereits im Einleitungsteil, indem nicht auf das Anliegen des Kunden eingegangen, sondern dieser stattdessen in eine reaktive Rolle gedrängt wird. Zusätzlich wirken der insgesamt knappe, bestimmte Stil, der Mangel an, über die gezielten, knappen Informationsfragen hinaus, aktivierenden Elementen seitens des Agenten sowie das Vorherrschen von

direkten Sprechakten möglichen Zwischenkommentaren des Kunden entgegen und fördern so einen strikt zielorientierten Gesprächsverlauf.

Im Outbound-Skript fungiert vor allem die starke Kohärenz des Textes gesprächsbeschleunigend. Auf diese Weise wird ein zügiges, pausenloses Sprechtempo gefördert und möglichen Interventionen seitens des Kunden vorgebeugt Durch die Existenz einer ausführlichen Einwandbehandlung, mit deren Hilfe alle erwartbaren Kundeneinwände vorweggenommen und entkräftet werden, wird das Diskussionspotential des Gesprächs zusätzlich reduziert.

In engem Zusammenhang mit dem Ziel der Gesprächskürze steht die Minimierung des kommunikativen Aufwands, um zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen.

Im Inbound-Skript wird dies vorwiegend durch das Vorherrschen eher geschlossener (strikt zielorientierter) Fragen sowie den Mangel an für die Zielerreichung überflüssigen Elementen erreicht.

Das dominierende Ziel des Outbound-Skripts stellt eine vergleichsweise größere kommunikative Herausforderung dar, weshalb zu diesem Zweck zahlreiche manipulative Techniken eingesetzt werden. Den weitaus häufigsten Einsatz findet hier die Strategie der Nutzenargumentation. Durch die fortwährende Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden wird es diesem erschwert, mögliche Gegenargumente zu finden und somit eine begründete Ablehnung zu formulieren, z. B. In dem Fall kann ich Ihnen das Angebot machen, dass ein Kollege mit einem interessanten Modell zu Ihnen kommt. Dadurch sparen Sie Zeit.

Weitere beliebte Methoden sind die der Umformungstaktik und der Scheinalternative. Im ersten Fall werden die Einwände des Kunden in Fragen umformuliert.

Wir fahren nur ... (andere Marken) – Was schätzen Sie besonders an dieser Marke? Interessant ist hier, dass mittels von offenen Fragen ein Eingehen auf die Meinung und Wünsche des Kunden signalisiert wird, die so ermittelten Wünsche des Kunden jedoch anschließend pauschal auf das beworbene Produkt übertragen werden.

Die Taktik der Scheinalternative wird vorwiegend im Bereich des Gesprächsabschlusses eingesetzt.

Jetzt möchten wir Sie fragen, welches der Nutzfahrzeuge für Sie zum Testen in Frage kommt?

Die Möglichkeit, gar kein Fahrzeug zu testen wird hier bewusst weggelassen.

Die Vielzahl und die Aggressivität der hier eingesetzten rhetorisch – manipulativen Mittel weist auf den mit dem Gespräch verbundenen Erfolgsdruck hin, was auch in einigen Direktiven zutage tritt (*Versuchen, doch noch an einen Termin zu kommen*).

Das Ziel der Kundenzufriedenheit soll in beiden Leitfäden vorwiegend durch die Demonstration von Kunden- und Serviceorientierung erreicht werden. Dies erfolgt durch eine mehr oder minder starke Aufwertung des Gesprächspartners, beispielsweise durch die Nennung des Kundennamens sowie den kundenorientierten Sie – Stil.

Im Outbound-Skript wird dem Kunden in einer besonders ausgeprägten Form vorgespiegelt, er stehe im Vordergrund und nehme eine besondere Stellung ein. Dies geschieht unter Anderem durch das Implizieren einer persönlichen Beziehung sowie den Einsatz von Zurückhaltung und Höflichkeit signalisierenden indirekten Sprechakten. Gesprächsbeschleunigende Mittel, wie zum Beispiel die Existenz einer Einwandbehandlung werden hier sehr subtil, das heißt für den Kunden unmerklich eingesetzt. Das Eingehen auf den Gesprächspartner soll zumindest aus dessen Blickwinkel im Vordergrund stehen. Mittels bestimmter sprachlicher Wendungen, dem Anbieten spezieller Serviceleistungen sowie der stark an den Kundenbedürfnissen orientierten Argumentation wird die Wichtigkeit des Kunden zusätzlich in den Vordergrund gestellt.

Auch die Gesprächsführung des Inbound-Skripts weist einen hohen Grad an Kunden- und Serviceorientierung auf. Dies wird unter Anderem durch expressive Sprechakte (danken) sowie durch Modaladverbien erreicht. Auch bestimmte Zusatzleistungen (z. B. Rückruf anbieten) signalisieren eine hohe Servicebereitschaft.

8.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Trotz der grundlegend verschiedenen Kontexte, weisen beide Gesprächsleitfäden sowohl hinsichtlich ihrer Konzeption als auch der Gesprächsführung wesentliche Gemeinsamkeiten auf.

Auf der Ebene der Leitfadenkonzeption äußert sich dies in gemeinsamen, wenn auch unterschiedlich ausgeprägten Elementen, wie der Einbeziehung von Kundenreaktionen, der vollständigen Ausformuliertheit des Gesprächstextes, der relativen Häufigkeit von Direktiven sowie der Gliederung in Teiltexte.

Auf der pragmatischen Ebene zeigen sich vor allem Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Vorherrschens von initiierenden Sprechakten seitens des Agenten sowie der deutlichen Dominanz des Handlungstyps der Aufforderung. In beiden Leitfäden wird dieser überwiegend in Form von Fragen realisiert sowie gegebenenfalls mit Hilfe von indirekten Sprechakten sowie Höflichkeitspartikeln und Modalverben verschleiert oder abgeschwächt.

Leitlinien oder Zielsetzungen der Call Center Kommunikation spiegeln sich in beiden Leitfäden gleichermaßen wider und werden teilweise sogar mit Hilfe ähnlicher Strategien verfolgt. Als optimale Mittel im Hinblick auf das Ziel der Effizienz gelten dabei die aktive Gesprächsführung mittels gezielter, initiierender Sprechakte sowie bestimmte manipulative Techniken. Kundenorientierung wird in beiden Fällen unter anderem durch die relativ häufige Ansprache des Kunden sowie gezielt eingestreute Höflichkeitspartikel erreicht.

Die gravierendsten Unterschiede zwischen beiden Leitfäden ließen sich auf der gestalterischen und stilistischen Ebene finden, wobei speziell bei letzterem die doch stark unterschiedlichen Gesprächsinhalte und -zielsetzungen berücksichtigt werden müssen. Dennoch konnten auch hier gemeinsame Stilzüge, wie Parallelen zur mündlichen Kommunikation oder die Signalisierung von Kunden- und Serviceorientierung festgestellt werden.

Das Regelwerk der praktischen Rhetorik spiegelt sich in beiden Gesprächsleitfäden, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, wider. Während sich vor allem im Outbound-Skript relativ viele Formen rhetorischmanipulativer Techniken finden, wird im Falle des Inbound-Skripts aufgrund einer hier fehlenden persuasiven Absicht darauf verzichtet. Dennoch spiegeln sich in der vorherrschenden Klarheit, Kürze und Emotionslosigkeit des

Sprachstils sowie der Vermeidung abschwächender Sprachmittel, wie Konjunktive oder Abtönungspartikeln auch hier einige Regeln der praktischen Rhetorik wieder.

Ob die insbesondere auf der konzeptionellen Ebene zutage getretenen Gemeinsamkeiten sich als typische Merkmale von Gesprächsleitfäden betrachten lassen, kann hier nur exemplarisch beantwortet werden. Eine abschließende Bestimmung der Textsorte des Gesprächsleitfadens würde eine repräsentative Analyse eines weitaus umfangreicheren Datenkorpus erfordern. Ähnliches gilt für die Ebene der Gesprächsführung. Die Frage, ob die hier festgestellten Gemeinsamkeiten allgemein als Merkmale eines als idealtypisch angesehenen Gesprächsverlaufs in Call Centern betrachtet werden, bleibt ebenfalls noch zu klären.

8.3 Bewertung der Gesprächsleitfäden

8.3.1 Angemessenheit

Eine Bewertung der situativen Angemessenheit der Gesprächsleitfäden erscheint in Ermangelung konkreter Einsatzsituationen schwierig. Der Aspekt der Angemessenheit im praktischen Gebrauch soll deshalb hier die Angemessenheit des Sprachstils in Bezug auf die Kommunikationssituation sowie den potentiellen Handlungsspielraum des Agenten umfassen. Dieser beinhaltet unter anderem die situative Anpassungsfähigkeit der Formulierungen beziehungsweise des Gesprächsverlaufs sowie den Adressatenzuschnitt des Leitfadens. Eine Bewertung dieser Faktoren kann hier nur eingeschränkt erfolgen, da die Vorformuliertheit der Beiträge jegliche Anpassung an den Gesprächspartner prinzipiell unmöglich macht.

Der Sprachstil beider Gesprächsleitfäden erscheint sehr kundenorientiert. Der Gesprächspartner wird wiederholt direkt, teilweise mit Namen, angesprochen und in beiden Fällen, vorwiegend durch Fragen mehr oder minder stark in das Gespräch eingebunden. Hinsichtlich der Ausprägung dieser Elemente und der Beziehungsgestaltung zum Adressaten lassen sich zwischen beiden Gesprächsleitfäden jedoch erhebliche Unterschiede feststellen. Der Sprachstil des Outbound-Skripts weist zahlreiche Parallelen zu persönlicher, vertraulicher Kommunikation auf. Die hierdurch angestrebte Vorspiegelung eines

persönlichen Näheverhältnisses sowie der redundante, teilweise emotional geprägte Sprachstil können im Hinblick auf die Unbekanntheit der Gesprächspartner durchaus irritierend wirken. Der übertriebene Gebrauch von Personalpronomen erscheint angesichts des offensichtlichen Werbezwecks des Gesprächs hier aufdringlich und unpassend. Das Gespräch wirkt so an vielen Stellen inszeniert und unnatürlich. Auch erscheint eine solch reiche adjektivische Ausschmückung im Hinblick auf mögliche Zielgruppen des Textes (Geschäftsführer, Abteilungsleiter) wenig angemessen. Ähnliches gilt für einige der eingesetzten manipulativen Techniken.

Darüber hinaus erlauben die attributivreichen Satzkonstruktionen keinerlei stilistische Anpassungen an den Kommunikationspartner, beispielsweise durch Auslassung bestimmter Satzteile oder Erweiterungen seitens des Agenten. Der mangelhafte Hörerzuschnitt wird vor allem in Teilen der Einwandbehandlung erkennbar. Mittels offener Fragen wird scheinbar stark auf den Kunden und seine Bedürfnisse eingegangen, die jeweiligen Reaktionen des Agenten sind jedoch, unabhängig von der Kundenantwort pauschal vorgegeben. Ein solcher Mangel an Responsivität kann im Falle von besonders unkooperativen oder sogar aggressiven Kunden zu erheblichen Kommunikationsstörungen führen.

In Bezug auf die Gesprächsorganisation erfordert das Outbound-Skript eine ausgesprochene Kooperativität seitens des Adressaten. Außerplanmäßige, ebenso wie unfreundliche oder kritische Kundenreaktionen werden hier nicht in Betracht gezogen. Die starke strukturelle und inhaltliche Textverflechtung machen einen Großteil der Formulierungen im Falle von ungeplanten Gesprächsabweichungen für die weitere Verwendung unbrauchbar.

Die Art und Häufigkeit der hier eingesetzten typisch mündlichen Sprachmittel weisen darauf hin, dass diese bewusst zur Herstellung von Authentizität eingebracht wurden. Dennoch stechen hier vereinzelte für Mündlichkeit untypische lange Satzkonstruktionen oder Ausdrücke in Form von Stilbrüchen besonders hervor und weisen so auf das Vorhandensein einer schriftsprachlichen Grundlage hin.

Das Inbound-Skript ist in seinem eher sachlichen, neutralen Charakter in dieser Hinsicht besser gelungen. Die hier signalisierte Distanz entspricht der realen Beziehung der Gesprächspartner und lässt die Gesprächsbeiträge so authentisch erscheinen. In Verbindung mit der Kommunikationssituation sowie

der Gesprächsfunktion (Weiterleitung) erscheint der nüchterne, knappe Stil, auch aufgrund der situativen Konventionalität vieler Formulierungen nicht unangebracht oder inszeniert. Das Vorhandensein einer schriftsprachlichen Grundlage wird hier nicht ohne weiteres erkennbar. Trotz vereinzelt gehobener Lexik und seiner Offizialität scheint die "Unsichtbarkeit" des Gesprächsleitfadens, auch aufgrund der für mündliche Kommunikation typischen, relativ kurzen Satzkonstruktionen, hier überwiegend gegeben.

Die weitestgehend sparsam gestalteten Satzkonstruktionen ermöglichen zudem eventuelle Erweiterungen oder Ergänzungen seitens des Agenten, zum Beispiel durch Attribute oder Partikel, was dem Gespräch je nach dem einen aufgelockerten oder persönlichen Charakter verleihen kann. Auch wird die sprecherische Umsetzung des Skripts auf diese Weise erleichtert. Dem Agenten wird hier nicht nur im Hinblick auf stillistische Aspekte deutlich mehr Spielraum gelassen als im Falle des Outbound-Skripts. Die geringe strukturelle Textverflechtung lässt die einzelnen Formulierungen auch bei ungeplanten Zwischenkommentaren oder –fragen des Kunden und sogar bei abweichendem Gesprächsverlauf teilweise noch verwendbar erscheinen. Ebenfalls positiv erscheint hier die verzweigte Struktur, welche in Abhängigkeit der Kundenantworten unterschiedliche Gesprächsverläufe vorsieht. Problematisch erscheint hier lediglich die Formulierung Ich bedanke mich für Ihr Interesse... als Bestandteil der Gesprächsbeendigungsinitiative, da diese sich auf das vom Kunden geäußerte Interesse zu Gesprächsbeginn bezieht und somit hier thematisch unpassend erscheint. Ein neutraleres Ich bedanke mich für das Gespräch... erschiene hier angemessener.

8.3.2 Zweckfunktionalität

Eine Bewertung der Effektivität der Gesprächsleitfäden erfolgt hier sowohl auf der Ebene der Gesprächsführung, das heißt im Hinblick auf die Realisierung der Kommunikationsziele, als auch auf der Ebene der Leitfadenkonzeption, speziell in Bezug auf seine Eignung als Hilfsmittel.

Hinsichtlich der Effektivität der Gesprächsführung weist das Outbound-Skript erhebliche Mängel auf. Angesichts der Tatsache, dass der Kunde hier unvorbereitet angerufen wird, erscheint die Gesprächseröffnung relativ kurz.

Der Hintergrund des Gesprächs wird lediglich im Rahmen einer Optionalantwort auf explizite Kundennachfrage thematisiert. Relativ zügig wird mit der Entfaltung des Textthemas begonnen. Im Hinblick auf die Kommunikationssituation wäre zudem die Frage, ob der Anrufzeitpunkt für den Kunden günstig sei, angebracht. Im Anschluss wird relativ schnell zum Hauptteil übergegangen, welcher größtenteils aus einem kompakten Monolog des Agenten besteht und keinerlei Raum für Interventionen seitens des Kunden lässt. Im Hinblick auf den Zeitbedarf pro Anruf erweist sich diese Taktik sicherlich als effektiv, die dem Kunden so aufgezwungene Passivität in Verbindung mit der vorangegangenen Überrumpelung kann sich jedoch frustrierend auf den Kunden und somit negativ auf das gesamte Gesprächsklima auswirken.

Das offensichtliche Ziel, die zu vermittelnden Sachverhalte möglichst effizient, kompakt und werbewirksam darzustellen lässt den Text an vielen Stellen überladen und unübersichtlich erscheinen. Eine solche Informationsverdichtung und "Ausschmückung" stellen hohe Anforderungen an die Sprachkompetenz des Agenten und die Konzentration des Hörers.

Hinzu kommt die unzureichende Verschleierung des Werbezweckes. Die allzu offensichtliche persuasive Absicht des Textes in Kombination mit der unangemessenen Beziehungsgestaltung ist geeignet, auf Seiten des Kunden Misstrauen hervorzurufen und so die erhoffte Wirkung in das Gegenteil zu verkehren.

Strategisch günstig sind hingegen das Vorhandensein einer ausführlichen Einwandbehandlung und die damit verbundene Vorwegnahme möglicher Gegenargumente seitens des Kunden sowie subtilere Formen der Persuasion und Manipulation, wie beispielsweise der Einsatz von Scheinalternativen oder der Nutzenargumentation.

Dem Gelingen der Kommunikationsabsicht wird hier gegenüber der Schnelligkeit des Gesprächs eindeutig Vorrang verliehen. Es werden zwar Methoden zur Gesprächsbeschleunigung eingesetzt, jedoch in einer für den Kunden unsichtbaren Form, beispielsweise durch Vorwegnahme möglicher Kundenargumente im Rahmen der Einwandbehandlung oder von der Kundenaussage unabhängige Pauschalantworten.

Als positiv im Hinblick auf die Zielerreichung erscheint hier ebenfalls die gute Verständlichkeit des Textes, welcher sich durch einen hohen Grad an Kohärenz und Kohäsion sowie nur wenige Fachwörter auszeichnet.

Die Gesprächsführung im Inbound-Skript ist aufgrund der Vielzahl an gezielten Fragen und vorwiegend direkten Sprechakten sehr zielstrebig gestaltet und auf Effizienz und Schnelligkeit ausgerichtet. Der knappe, unpersönliche Sprachstil sowie das Fehlen jeglicher aktivierender Elemente wirken möglichen, vom Kunden initiierenden Gesprächsabweichungen entgegen und fördern so den zügigen Gesprächsverlauf. Eine Akzeptanz seitens des Kunden ist hier wahrscheinlich, da der Prozess des Kundenempfangs und Verbindens sowie die zugehörigen Formulierungen einem stark konventionalisierten Handlungsmuster unterliegen. Sparsam eingesetzte repräsentative Sprechakte (z. B. danken) oder Höflichkeitssignale lockern den strikt zielorientierten Gesprächsverlauf ein wenig auf, verschleiern die Gesprächsabsicht und vermitteln eine freundliche Atmosphäre. Während der Gesprächsleitfaden im Hinblick auf die zeitliche Effizienz gut gelungen scheint, weist er hingegen Mängel im Bereich der Service- und Kundenorientierung auf. Der knappe, grußlose Empfang sowie das Ignorieren der Kundenintention ohne weitere Erläuterung können im ersten Moment Irritationen auf Seiten des Gesprächspartners auslösen. Das Thema beziehungsweise der Zweck des Gesprächs (Verbinden mit einem Berater) wird dem Kunden erst im Rahmen der Gesprächsbeendigung deutlich. Durch diese Taktik wird der Kunde spürbar in eine untergeordnete Rolle gedrängt und abgewertet, was dem Gebot der Serviceorientierung widerspricht. Ein aktiver Empfang (z. B. Was darf ich für Sie tun?) sowie eine kurze Erläuterung der weiteren Gesprächsabsicht (Agent kann nicht beraten, Verbinden an den Berater) würden die Gesprächszeit zwar verlängern, jedoch einen deutlich positiveren Eindruck bei dem Kunden hinterlassen.

Die äußere Gestaltung des Outbound-Skripts erscheint im Hinblick auf dessen Verständlichkeit und Übersichtlichkeit sehr mangelhaft und wirkt insgesamt sehr hastig und unreflektiert erstellt. Es finden sich eine Vielzahl an typographisch uneinheitlich gestalteten, größtenteils unnötigen Erläuterungen, Alternativantworten mit unklarer Funktion sowie formalen Mängeln, wodurch der Leitfaden in seiner Gesamtheit an Klarheit verliert und so hohe Anforderungen

an den Agenten stellt. Ein nicht unerheblicher Teil der Direktive erscheint, sofern man den Mitarbeitern an Mindestmaß an kommunikativer Kompetenz unterstellt, überflüssig. Auch kann die in vielen Fällen mangelhafte typographische Abgrenzung dazu führen, dass wichtige Anweisungen leicht überlesen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt besteht darin, dass die Konzeption des Leitfadens in ihrer Ausführlichkeit keinerlei kommunikative Eigenleistung seitens des Agenten erfordert. Selbst das Intonationsverhalten wird hier zu einem gewissen Grad vorgegeben. In der Praxis bestünde so die Gefahr, dass der Agent sich in seiner Gesprächsführung zu stark auf die schriftsprachliche Grundlage verlässt. Im Falle von außerplanmäßigen Gesprächsentwicklungen wäre somit eine enorme geistige und kreative Leistung des Agenten notwendig, um sich von dem Skript zu lösen und das Gespräch dennoch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Im Inbound-Skript ist dieses Problem zum einen aufgrund der verzweigten Struktur, welche den Agenten zum Mitdenken zwingt, aber auch aufgrund der Kürze und der starken Konventionalität des Gesprächs weniger stark ausgeprägt. Auch im Hinblick auf Verständlichkeit und Klarheit der Konzeption ist der Leitfaden deutlich besser gelungen. Die deutliche Trennung der einzelnen Gesprächsphasen und –verläufe sowie die einheitliche, klare typographische Abhebung vermitteln einen hohen Grad an Übersichtlichkeit und Verständlichkeit.

8.4 Anforderungen an einen Leitfaden

Im Zuge der Bewertung konnte das Inbound-Skript sowohl im Hinblick auf seine Hilfsfunktion als auch auf die Authentizität des Gesprächsverlaufs als durchweg positiv eingeschätzt werden. Ungeachtet seiner allgemein besser gelungenen Konzeption lässt sich dies sicherlich auch auf die höhere Standardisierungseignung des jeweiligen Gesprächstyps im Sinne der oben aufgestellten Kriterien zurückführen. Ob ein auf ähnliche Weise gestaltetes Verkaufsgespräch, grundsätzlich andere welches sich durch ganz Anforderungen an die Thematik und den sprachlichen Ausdruck auszeichnet, zum Erfolg führen würde, sei dahingestellt. Dennoch lassen sich im Anschluss an die Analyse folgende Anforderungen an die sprachliche und konzeptionelle Gestaltung eines Gesprächsleitfadens anführen.

- Möglichst kurze, sparsam gestaltete Satzkonstruktionen lassen Raum für Erweiterungen und Ergänzungen seitens des Sprechers und können so, bis zu einem gewissen Grad, an den jeweiligen Gesprächspartner und die Beziehungskonstellation angepasst werden.
- Ähnliches gilt für den Einsatz von Textverknüpfungsmitteln. Umso sparsamer diese eingesetzt werden, desto eher erscheinen die vorformulierten Gesprächsbeiträge auch im Falle ungeplanter Gesprächsentwicklungen verwendbar. Die strukturelle Unabhängigkeit der einzelnen Textbausteine ermöglicht allgemein eine flexiblere und situationsadäquatere Gesprächsführung.
- Im Hinblick auf die Effektivität der Gesprächsführung erscheinen diejenigen Empfehlungen der praktischen Rhetorik empfehlenswert, welche sich nicht störend auf die Angemessenheit des Textes auswirken. Dazu gehören beispielsweise die Nutzenargumentation oder die Existenz einer Einwandbehandlung.
- Eine klare und übersichtliche Konzeption erleichtert dabei den Gebrauch dieses Instruments. In Zusammenhang mit den bereits genannten Anforderungen ist dies insofern relevant als der Agent in der Lage sein muss, die gerade benötigte Formulierung oder Gesprächssequenz in kürzester Zeit lokalisieren zu können.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Hilfsfunktion eines Leitfadens umso größer ist, je positiver er im Hinblick auf Aspekte der Angemessenheit eingeschätzt werden kann. Ein guter Leitfaden zeichnet sich folglich dadurch aus, dass ihm eine gewisse Flexibilität innewohnt und dass ausreichend Raum für die kommunikative Eigenleistung des Mitarbeiters gelassen wird.

"Eine Standardisierung kann nur dann effizient sein, wenn sie hinreichend flexibel ist bezüglich verschiedener Parameter der Sprachgebrauchssituation."¹⁸⁷

Dies beinhaltet, dass Faktoren, welche im Hinblick auf die Effizienz des Gesprächs von Bedeutung sind, wie der vorgegebene Gesprächsablauf sowie bestimmte Formulierungen zwar beibehalten, die endgültige Ausgestaltung des

¹⁸⁷ Bartsch, Renate, 1987, S. 246

Gesprächs jedoch dem Agenten beziehungsweise seiner sozialen Kompetenz überlassen wird. Beide Aspekte müssen hier nahtlos ineinander greifen können.

9. Schlussfolgerung und Ausblick

Ausgehend von den bisherigen Ausführungen sowie den Erkenntnissen der Beispielanalyse lassen sich bezüglich der hier betrachteten Form von Sprachstandardisierung folgende Schlussfolgerungen ziehen.

Sprachstandardisierung in Call Centern unterliegt, im Unterschied zu technischen Dokumentation Anwendungsgebieten wie der oder Computerlinguistik keinen strikten syntaktischen und lexikalischen Regelungen, sondern beruht vielmehr auf einheitlichen branchentypischen Richtlinien. Die sprachliche Umsetzung von Prinzipien, wie der Kundenorientierung sowie auch allgemein die Intensität solcher Bestrebungen scheint jedoch in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen oder Gesprächstyp großen Variationen zu unterliegen. Damit einher geht auch die Tatsache, dass diese Form der Sprachstandardisierung weniger einer systematischen Planung von "höherer Stelle", sondern zu einem großen Teil der Willkür und Intuition der jeweils Verantwortlichen entspringt. Ob sich die im Rahmen der Beispielanalyse festgestellten Gemeinsamkeiten in der Gesprächsführung dabei als allgemeine oder typische Standards dieser Kommunikationsform betrachten lassen und ob sich in Bezug auf einzelne Gesprächstypen weitere solcher Richtlinien finden lassen, bliebe noch zu klären.

In Wirtschaftsbereichen, in denen Interaktion, und Sprache im Besonderen, einen Anteil am Leistungserstellungsprozess innehat, wird sie zunehmend einen Gegenstand betrieblicher Rationalisierungsprozesse bilden. Habscheids Auffassung hinsichtlich einer partiellen Verträglichkeit von Sprache und Rationalisierung kann hier insofern Recht gegeben werden als relevante Anforderungen zwischenmenschlicher Interaktion, wie Kooperativität und Perspektivenübernahme nur auf der Grundlage sozialer Kompetenzen zu bewältigen sind und nicht mittels externer Vorgaben ersetzt oder kompensiert werden können. Dennoch lässt sich die Behauptung aufstellen, dass

Sprachstandardisierung gelingen kann, wenn bestimmte institutionelle, gestalterische und kontextuelle Voraussetzungen vorliegen.

Im Folgenden sollen die hierfür relevanten Erkenntnisse zusammengefasst sowie damit zusammenhängende weiterführende Fragestellungen vorgestellt werden.

- Der starke Kostendruck in der Call Center Branche sowie die hohen Kommunikationsanforderungen lassen den Bedarf nach kostengünstigen und einfach zu handhabenden Hilfsinstrumenten, wie Gesprächsleitfäden groß erscheinen. Kommunikationstrainings sind hingegen stets mit einem erhöhten Aufwand bei gleichzeitig nur zweifelhaftem Erfolg verbunden.
- Institutionelle und kommunikative Bedingungen, wie sie in Call Centern vorherrschen, bilden aufgrund der sich stetig wiederholenden und stark normierten Arbeitsabläufe den idealen Rahmen für den Einsatz von Maßnahmen zur Sprachrationalisierung. Von der Existenz einer durch dieses Umfeld bedingten natürlichen Sprachstandardisierung wurde bislang ausgegangen. Inwiefern sich diese äußert und in welcher Beziehung sie zu den externen Vorgaben steht, könnte eine interessante Fragestellung für die Linguistik bilden.
- Dialogische, speziell mündliche Kommunikation gilt aufgrund ihrer starken Partnerbezogenheit als prinzipiell schwer oder gar nicht standardisierbar. Hier wurde die Hypothese aufgestellt, dass auch Gespräche, sofern sie bestimmten Kriterien genügen, ein mehr oder minder großes Standardisierungspotential aufweisen. Diese Annahme ließ sich im Rahmen der Beispielanalyse teilweise bestätigen, erfordert zu ihrer Verifizierung jedoch weitergehende Analysen der kommunikativen Praxis.
- Im zweiten Teil der Arbeit konnte gezeigt werden, dass die inhaltliche Gestaltung von Sprachstandardisierung zu einem großen Teil nicht unreflektiert, sondern auf der Basis eines praktisch und wissenschaftlich fundierten Regelwerks erfolgt. Die Tatsache, dass ein Großteil der hier eingesetzten Regeln und Methoden in ihrer Wirksamkeit bislang unbewiesen ist, schließt mögliche Erfolge solcher Maßnahmen in der

- Praxis jedoch nicht aus. Dafür spricht auch die Tatsache, dass diese in teils unveränderter Form seit Jahrzehnten praktiziert und gelehrt werden.
- Der Erfolg von Standardisierungsbestrebungen hängt nicht nur von den entsprechenden Rahmenbedingungen der Situation, sondern zu einem großen Teil von der Qualität der hierzu eingesetzten Instrumente ab. Je nachdem wie er gestaltet ist, kann ein Gesprächsleitfaden den Kommunikationsvorgang nennenswert erleichtern oder belasten. Der Anspruch an solche Maßnahmen besteht grundsätzlich darin, die kommunikative Kompetenz des Mitarbeiters bei der Konzeption mit zu berücksichtigen. Dies setzt eine gewisse Variabilität der Inhalte und Formulierungen sowie genügend Spielraum für die kommunikative Eigenleistung des Mitarbeiters voraus.

Eine Lösung dieser Probleme kann nur auf der Grundlage der linguistischen, speziell diskursanalytischen Forschung erfolgen. Die Zielsetzungen müssen dabei darin bestehen, die mit Standardisierungsinstrumenten verbundenen Widersprüche zu minimieren, deren Gestaltung an die spezifischen Anforderungen mündlicher Interaktion anzupassen sowie auch die Grenzen solcher Bestrebungen aufzuzeigen. Neben einer entsprechenden Bereitschaft seitens der Linguistik erfordert eine Bewältigung dieser Aufgaben auch eine ausreichende Anzahl von empirischen Daten aus der beruflichen Praxis.

Das anhaltende Widerstreben der Unternehmen, interne Vorgänge, speziell Inhalte des Kundenmanagements, an Außenstehende preiszugeben, erscheint zwar unter bestimmten Gesichtspunkten durchaus verständlich, doch sind Fragestellungen, welche sich auf die Standardisierung und Optimierung kommunikativer Prozesse beziehen, schon heute von großer ökonomischer Relevanz und werden zukünftig noch an Bedeutung gewinnen.

Betrachtet man die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung, wie die zunehmende Globalisierung, ist davon auszugehen, dass sich der Wettbewerb auf den Märkten, der Kampf um die Kunden sowie der Kostendruck auf die Unternehmen noch weiter verschärfen werden. Die professionelle, serviceorientierte und vor allem kosteneffiziente Kommunikation mit dem Kunden gewinnt als Wettbewerbsfaktor zunehmend an Gewicht. Die zunehmende Bedeutung von Kommunikation einerseits und Effizienz

andererseits, wird langfristig dazu führen, dass die in Call Centern vorherrschenden Arbeits- und Kommunikationsbedingungen auch auf andere Unternehmensbereiche ausgeweitet werden.

Gesprächsleitfäden Formulierungshilfen Dass und als Standardisierungsinstrumente noch weiter an Relevanz gewinnen werden liegt auch in der Tatsache begründet, dass die in der Vergangenheit vorherrschende Face-to-Face Kommunikation mit dem Kunden immer seltener wird. Angesichts neuer Medien sowie der Zunahme des E-Commerce wird der überwiegende Teil des Dialogs zwischen Unternehmen und Kunden über Fernkommunikation, wie Telefon und Email abgewickelt. Somit scheint es sehr wahrscheinlich, dass Bedarf nach wirkungsvollen und einfachen Instrumenten Kommunikationsoptimierung auch in Zukunft steigen und sich auf immer mehr Einsatzbereiche ausweiten wird. Auf lange Sicht bedarf es daher einer empirischen und wissenschaftlichen Fundierung solcher Maßnahmen sowie, darauf aufbauend, der Schaffung verbindlicher Richtlinien und Empfehlungen zu deren Gestaltung.

Anhang

Gesprächsleitfaden Nr. 1 (Outbound-Skript)

Telefonleitfaden NFZ Branchenmailing

"Guten Tag, Autohaus(Name des AH)mein Name ist"	
Spreche ich mit Herrn/Frau?	
Ich hätte gerne mit Herrn/Frau gesprochen. (=Empfänger des Mailings)	
 Alternativ: Zuständige/r Bereich Fuhrpark bzw. Firmenfahrzeuge 	
Optional: Antwort auf die Worum-geht's-Frage: "Es geht um die Aktion "Deutschland macht den -Test"	
Idealtypischer Gesprächsablauf	
"Herr/ Frau [Name], wir haben Ihnen in den letzten Tagen ein auffälliges K mit vielen interessanten Informationen zugeschickt	lemmbrett
Wie Sie vielleicht schon durch Funk und Werbung mitbekommen haben, in Deutschland jetzt den Test Dabei haben wir vom Autohaus	(Name des dividuell
Kollegen aus Ihrer Branche haben bereits die Fahrzeuge auf Tauglichkeit getestet und für sehr gut befunden! Denn die Fahrselssen sich individuell auf Ihre Anforderungen konfigurieren und nutzen! Zu für Caterer und Metzger die Fahrzeuge als Kühlfahrzeug zum Transport de Lebensmittel umgerüstet werden/für Handwerker die Nutzfahrzeuge als Werkstattauto mit praktischen Leisten und Unterbringungsmöglichkeiten und Werden (hier je nach Branche unterscheiden).	Z.B. könner er
Jetzt möchten wir Sie fragen (alternativ: Nun stellt sich nur noch die Frage), welch Nutzfahrzeuge für Sie zum Testen in Frage kommt? (Falls hier keine Reaktion siehe Einwandbehandlung)	
Herr/Frau (Name), wie würde es Ihnen denn in der nächsten Woche passe	an?
Vielleicht am oder?" (Anmerkung mindestens 5 Werktage Vorlaufzeit! Nicht mehr als zwei Termine pro Tag)	ar:
Alternativ: ""Herr/Frau (Name), wann hätten Sie denn in der nächsten Woche einmal 2 (in Abstimmung mit dem Terminkalender des Verkäufers den Terminwunsch eintragen)	Zeit dafür?
Zuordnung zum richtigen Autohaus: Sie finden unser Autohaus in der Straße in (Adresse des Al- Verkäufer Herr (Name des Verkäufers) wird Sie dann bei uns begrüße	
Wir freuen uns auf Ihren Besuch! Auf Wiederhören!	

Einwandbehandlung

Keine Zeit

"In dem Fall kann ich Ihnen auch das Angebot machen, dass ein Kollege mit dem für Sie interessanten Modell zu Ihnen kommt. Dadurch sparen Sie Zeit. Wäre das eine Alternative?"

Unbedingt den Ort des Termins in der CC- Maske eintragen

Zeitpunkt kann nicht definiert werden

"Wenn Sie sich heute zeitlich nicht festlegen können, haben Sie auch die Möglichkeit, ohne festen Termin zu uns ins Autohaus zu kommen. Dazu müsste ich nur wissen, welche Fahrzeuge für Sie für eine Probefahrt in Frage kommen würden."

Zur Zeit keinen Bedarf

Zui Zeit Keinen Dedan
Versuchen, doch noch einen Termin zu kommen:
"Gerade jetzt ist es interessant für Sie, die NFZ ausgiebig zu testen, denn
bietet im Rahmen der "Deutschland macht den Test- Aktion" für Sie exklusiv die
Möglichkeit, das Fahrzeug mal unverbindlich über mehrere Tage zu testen!"
Wenn kein Termin erreichbar ist, unbedingt nächsten Kontaktzeitpunkt und –anlass ermitteln:
"Wann denken Sie denn wieder über ein neues Fahrzeug nach? Dann würden wir Sie gerne zu diesem Zeitpunkt einladen!"

Wir fahren nur ... (andere Marken)

"Was schätzen Sie besonders an dieser Marke?"

Antwort: z.B. "Service oder Preis/Leistung"

"Wenn Ihnen mit einem Modell genau das bieten und das Fahrzeug individuell auf Ihre Bedürfnisse ausrichten kann, ist das sicher auch für Sie interessant!"

Wir haben generell kein Interesse.

"Darf ich Sie nach den Gründen fragen?" (freundliche Nachfrage; kein Rechtfertigungsdruck!!)

Zusätzlich: "Dürfen wir Sie auch weiterhin über besondere Aktionen der informieren"

Weiß nicht, welches Modell für mich zum Probefahren geeignet wäre..

"Welche Fahrzeuge h Modelle- im CC Syste	naben Sie denn momentan im Einsatz?" (→ Anzahl, Marken em einzutragen)
Worauf legen Sie der	nn bei einem Fahrzeug wert?"
"Dann wäre der	(hier ist zu unterscheiden nach Branche und
Bedürfnisse des AP s) g	enau das richtige Testfahrzeug für Sie!"

Gesprächsleitfaden Nr. 2 (Inbound-Skript)

Gesprächsleitfaden

Ungenaue Anfrage eines Kunden, kein spezielles Produkt

Einleitung:

CC-Agent: mein Name ist"

"Guten Tag mein Name ist, ich interessiere mich für ... (z.B eine Kunde:

Geldanlage)."

"Guten Tag Frau/Herr..., schön dass Sie sich für (z.B eine Geldanlage) CC-Agent:

unseres Hauses interessieren.

Sind Sie bereits Kunde der

Anrufer ist Kunde

"Ja" Kunde:

CC-Agent: "Dann verbinde ich Sie mit Ihrer betreuenden Stelle. Wer ist Ihr

Ansprechpartner / Ihre Geschäftsstelle?" Kunde:

CC-Agent "Mein Berater ist ..."

"Ich bedanke mich für Ihr Interesse und verbinde Sie gerne mit Ihrem

Kundenberater. Bitte bleiben Sie am Telefon, auf wiederhören."

Anrufer ist KEIN Kunde

"Nein" Kunde:

CC-Agent: "In welchem Ortsteil möchten sie auf eine unserer Geschäftsstellen

gehen?" Kunde:

CC-Agent "....würde mir gut passen."

"Ich bedanke mich für Ihr Interesse und verbinde Sie gerne mit einem

Berater auf der GS in.... bitte bleiben Sie am Telefon, auf wiederhören."

Verbinden

"Ich habe Frau / Herr... in der Leitung. Sie/Er interessiert sich für ... (z.B. CC-Agent:

Geldanlage). Sie / Er möchte.....

CC-Agent leitet die erhaltenen Daten weiter.

Nicht verbinden

CC-Agent: "Frau / Herr... (Kunde) Frau / Herr... (Berater) ist im Kundengespräch.Darf

ich einen Rückruf für Sie veranlassen?"

RR per LotusNotes an den Mailpool der GS. Bitte unbedingt erfragte

Daten einstellen!

Literaturverzeichnis

- § Antos, Gerd: Optimales Telefonieren nach Skript. Neue Formen des Mediengebrauchs in der Wirtschaftskommunikation. Ein Beitrag zu einer "Bedarfs-Linguistik". In: Antos, Gerd; Augst, Gerhard (Hrsg.): Textoptimierung. Das Verständlichmachen von Texten als linguistisches, psychologisches und praktisches Problem. 2. Auflage, Frankfurt/Main 1992 (Theorie und Vermittlung der Sprache 11), S. 125-161
- § Antos, Gerd: Laien-Linguistik. Studien zu Sprach- und Kommunikationsproblemen im Alltag. Am Beispiel von Sprachratgebern und Kommunikationstrainings. Tübingen 1996 (Germanistische Linguistik 146)
- § Bartsch, Elmar (Hrsg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung Kommunikation in Unternehmen. München 1994 (Sprache und Sprechen 29)
- § Bartsch, Renate: Sprachnormen: Theorie und Praxis. Studienausgabe. Tübingen 1987 (Konzepte der Sprach- und Literaturwissenschaft 38)
- § Becker-Mrotzek, Michael: Gesprächsschulung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen öffentlicher Dienstleistungsunternehmen auf linguistischer Grundlage. In: Bartsch, Elmar, 1994, 240-254
- § Becker-Mrotzek, Michael; Fiehler, Reinhard (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen 2002 (Forum für Fachsprachenforschung 58)
- § Becker-Mrotzek, Michael; Brünner, Gisela (Hrsg.): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt/Main 2004 (Forum Angewandte Linguistik 43)
- § Becker-Mrotzek, Michael; Brünner, Gisela: Der Erwerb kommunikativer Fähigkeiten: Kategorien und systematischer Überblick. In: Becker-Mrotzek, Michael; Brünner, Gisela, 2004, S. 29-45
- § Blumenthal, Andreas: Scheinalternative, Ja-aber-Taktik, Sokratische Methode. Ansätze zu einer Beschreibung rhetorischer Strategien aus konversationsanalytischer Perspektive. In: Grosse, Siegfried; Bausch, Karl-Heinz, 1985, S. 51-73
- § Brinker, Klaus: Strategisches Handeln in Gesprächen. In: Narr, Brigitte, Wittje, Hartwig (Hrsg.): Spracherwerb und Mehrsprachigkeit. Festschrift für Els Oksaar zum 60. Geburtstag = Language Acquisition an Mulitlingualism. Tübingen 1986 (Tübinger Beiträge zur Linguistik 295), S. 335-342

- § Brinker, Klaus; Sager, Sven F.: Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung. 2. durchgesehene und ergänzte Auflage, Berlin 1996
- § Brockhaus-Enzyklopädie: in vierundzwanzig Bänden, Bd. 21 Sr-Teo, 19. völlig neu bearbeitete Auflage, Mannheim, 1993
- § Brons-Albert, Ruth: Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten. Tübingen 1995
- § Brünner, Gisela: Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen 2000 (Germanistische Linguistik 213)
- § Brünner, Gisela: Probleme der Wirtschaftskommunikation am Beispiel der UMTS-Versteigerung. In: Fiehler, Reinhard; Becker-Mrotzek, 2002, S. 13-34
- § Deppermann, Arnulf "Gesprächskompetenz" Probleme und Herausforderungen eines möglichen Begriffs. In: Becker-Mrotzek, Michael; Brünner, Gisela, 2004, S. 15-27
- § Fiehler, Reinhard, Kindt, Walther: Reklamationsgespräche Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar, 1994, S. 255-269
- § Fiehler, Reinhard (Hrsg.): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Obladen, Wiesbaden 1998
- § Fiehler, Reinhard: Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Einführung in die Thematik. In: Fiehler, Reinhard, 1998, S. 7-16
- § Fiehler, Reinhard; Becker-Mrotzek, Michael: Unternehmenskommunikation und Gesprächsforschung, zur Einführung. In: Becker-Mrotzek, Michael; Fiehler, Reinhard, 2002, S. 7-12
- § Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Elstermann, Mechthild u. a. (Hrsg.): Eigenschaften gesprochener Sprache. Tübingen 2004 (Studien zur Deutschen Sprache, Forschungen des Instituts für deutsche Sprache 30)
- § Fiehler, Reinhard; Schmitt Reinhold: Gesprächstraining. In: Knapp, Karlfried, 2004, S. 341-361
- § Fleischer, Wolfgang; Michel, Georg: Stilistik der deutschen Gegenwartssprache. 1. Auflage, Leipzig 1975
- § Geyer, Günther: Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken. Bankleistungen erfolgreich verkaufen. 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1985

- § Geyer, Günther: Telefonpraxis in Banken: Kunden besser betreuen Leistungen erfolgreicher verkaufen. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1988
- § Göpferich, Susanne: Standardisierung von Kommunikation. In: Knapp, Karlfried, 2004, S. 457-480
- § Görgen, Frank: Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis. München 2005
- § Gola, Peter; Schomerus, Rudolf: BDSG. Bundesdatenschutzgesetz. Kommentar. 8. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 2005
- § Grosse, Siegfried; Bausch, Karl-Heinz (Hrsg.): Praktische Rhetorik. Beiträge zu ihrer Funktion in der Aus- und Weiterbildung. Auswahlbibliographie. Mannheim 1985
- § Gundtorft, Lars / Holtgrewe, Ursula: Call-Center Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt am Main 2000, S. 173-204
- § Habscheid Stephan: Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch. Berlin, New York 2003
- § Habscheid, Stephan: Wie viel Rationalisierung verträgt die Sprache? Untersuchungen am Beispiel der Dienstleistungskommunikation. In: Muttersprache 113 (2003), S. 208-224
- § Halves, Jan-Peter: Call Center in Deutschland: räumliche Analyse einer standortunabhängigen Dienstleistung; mit 19 Tabellen. Sankt Augustin 2001
- § Hannken-Illjes, Kati: Gute Gründe geben. Ein sprechwissenschaftliches Modell argumentativer Kompetenz und seine didaktischen und methodischen Implikationen. Frankfurt / Main 2004
- § Hartung, Martin: Gesprächanalyse in der betrieblichen Praxis. In: Knapp, Karlfried, 2004, S. 299-319
- § Hartung, Wolfdietrich: Perspektiven-Divergenzen als Verständigungsproblem. In: Fiehler, Reinhard, 1998, S. 63-79
- § Helber, Stefan; Stolletz, Raik: Call-Center Management in der Praxis: Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren; mit 57 Tabellen. Berlin, Heidelberg 2004
- § Henne, Helmut; Rehbock, Helmut: Einführung in die Gesprächsanalyse.
 4. durchgesehene und bibliographisch ergänzte Auflage, Berlin, New York 2001

- § Hild, Paul; Beck, Jennifer: Callcenter: Unternehmensstrategien und Arbeitssysteme aus markt- und ressourcenbasierter Sicht. Köln 2002
- § Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan: Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München 2002, S. 99-118
- § Horovitz, Jacques: Service entscheidet. Im Wettbewerb um den Kunden. Geleitwort von Ueli Prager. 3. Auflage, Frankfurt, New York 1990
- § Janich, Nina: Die bewusste Entscheidung. Eine handlungsorientierte Theorie der Sprachkultur. Tübingen 2004
- § Kallmeyer, Werner: Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik. In: Grosse, Siegfried; Bausch, Karl-Heinz, 1985, S. 23-50
- § Kießling-Sonntag, Jochen: Verkaufsgespräche öffnen. Anmerkungen zum Umgang mit normierten Gesprächsstrukturen am Beispiel des Vertriebs von Finanzdienstleistungen. In: Bartsch, Elmar, 1994, S. 190-200
- § Knapp, Karlfried et al. (Hrsg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. Tübingen, Basel 2004
- § Koch, Peter; Oesterreicher, Wulf: Schriftlichkeit und Sprache. In: Günther, Hartmut; Ludwig, Otto (Hrsg.): Schrift und Schriftlichkeit. Ein interdisziplinäres Handbuch internationaler Forschung = Writing and ist use. Halbbd. 1, Berlin, New York, 1994 (Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 10), S. 587-604
- § Kohl, Mathias: Zielstrukturen und Handlungsorganisation im Rahmen von Dialogmusterbeschreibungen. In: Hundsnurscher, Franz; Weigand, Edda (Hrsg.): Dialoganalyse. Tübingen 1986 (Linguistische Arbeiten 176), S. 51-67
- § Lenke, Nils; Lutz, Hans-Dieter; Sprenger, Michael: Grundlagen sprachlicher Kommunikation: Mensch, Welt, Handeln, Sprache, Computer. München 1995
- § Lewandowski, Theodor: Linguistisches Wörterbuch. Bd. 1-3, 5. überarbeitete Auflage, Heidelberg, Wiesbaden 1990, (Utb für Wissenschaft 1518)
- § Linke, Angelika; Nussbaumer, Markus; Portmann, Paul R.: Studienbuch Linguistik. 3. unveränderte Auflage, Tübingen 1996
- § Müller, Karin: Schreibe wie du sprichst! Eine Maxime im Spannungsfeld von Mündlichkeit und Schriftlichkeit; eine historische und systematische Untersuchung. Frankfurt am Main 1990 (Theorie und Vermittlung der Sprache 12)

- § Roelcke, Thorsten: Kommunikative Effizienz. Eine Modellskizze. Heidelberg 2002 (Sprache Literatur und Geschichte. Studien zur Linguistik/Germanistik 23)
- § Römer, Ruth: Die Sprache der Anzeigenwerbung. 2. revidierte Auflage, Düsseldorf 1971 (Sprache der Gegenwart. Schriften des Instituts für deutsche Sprache 4)
- § Schmid, Carsten / Jendro, Livia (Hrsg.): Call-Center-Compendium: Konzeption, Aufbau, Betrieb und Technik eines professionellen Kundenmanagements. Köln 2001
- § Schuler, Helga; Pabst, Johanna: Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied, Kriftel 2000
- § Schuler, Helga: Telefonieren leicht gemacht. Basistraining für effektives Telefonieren. 1. Auflage, Offenbach 1995a
- § Schuler, Helga: Kundenservice am Telefon. Kundenorientiertes Telefontraining. 1. Auflage, Offenbach 1995b
- § Spitzberg, Brian H.; Cupach, William R.: Interpersonal communication competence. Beverly Hills 1984
- § Sust, Charlotte A.: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschung; Fb. 954: Arbeitsschutz: Callcenter-Design: arbeitswissenschaftliche Planung und Gestaltung von Callcentern / [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin]. Bremerhaven 2002
- § Zimbardo Philip G. / Gerrig Richard J.: Psychologie. Bearbeitet und hrsg. v. Siegfried Hoppe-Graff und Irma Engel, 7. neu übersetzte und bearbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1999

Internet:

- § Timm, Elke: Arbeit im Call Center: Tätigkeitsstrukturen, Belastungen und Ressourcen. Diss. phil., Wuppertal 2003, online unter: http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fb03/diss2003/timm/d030301.pdf (20.02.2005)
- § http://www.call-center-glossar.de/ (03.07.2005)
- http://www.wirtschaftsdeutsch.de/materialboerse/telefon5.php3
 (15.04.2005)

- § Grutzek, Markus "Schwierigkeit und Chancen PC gestützter Leitfäden", o. O. O. J., online unter: http://www.grutzeck.de/service/fachartikel_main.htm (02.06.2005)
- § http://www.communi-call.de/upload/2804836984_118.pdf (02.06.2005)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher und ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen und ist nicht veröffentlicht.

Darmstad	dt,	 		